

**ANALISIS KINERJA PABRIK MINYAK KAYU PUTIH (PMKP) SUKUN,
PONOROGO**

**Oleh :
WAHYU EKO WIDODO**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**

**ANALISIS KINERJA PABRIK MINYAK KAYU PUTIH (PMKP) SUKUN,
PONOROGO**

Oleh

WAHYU EKO WIDODO

145040100111021

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar
Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

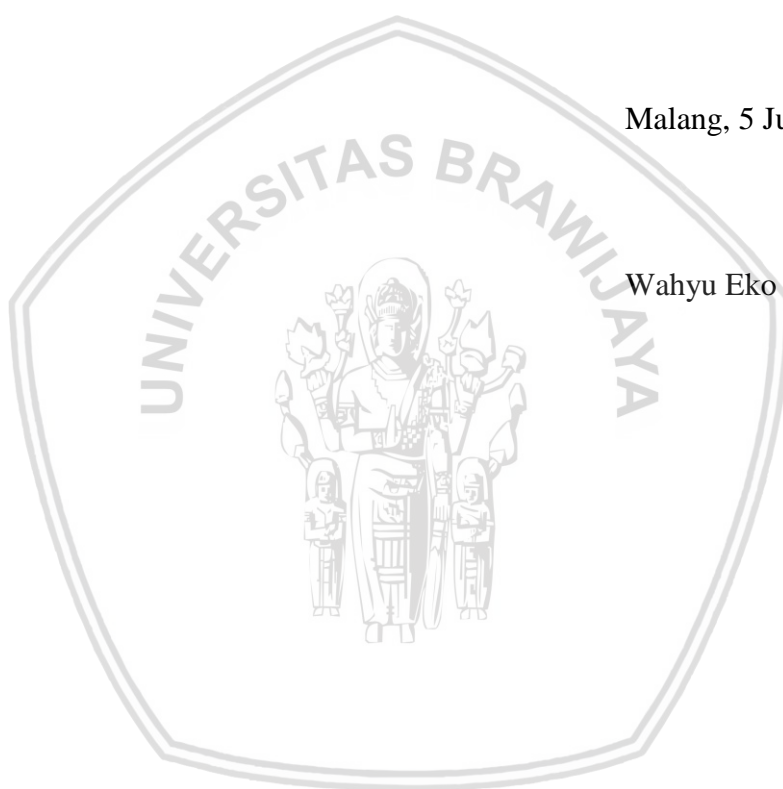
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2018**

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan dari komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 5 Juni 2018

Wahyu Eko Widodo



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Penelitian : Analisis Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun,
Ponorogo

Nama : Wahyu Eko Widodo

NIM : 145040100111021

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Disetujui oleh,
Pembimbing Utama

Prof.Dr.Ir. Budi Setiawan, MS.

NIP. 19550327 198103 1 003

Mengetahui

Ketua Jurusan

Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D.

NIP. 19770420 200501 1 001

Tanggal Persetujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I,

Penguji II,

Destyana Elingga Pratiwi, SP., MP., MBA

NIP. 19871224 201504 2 004

Neza Fadia Rayesa, S.TP., M.Sc

NIP. 201609881204 2 001

Penguji III,

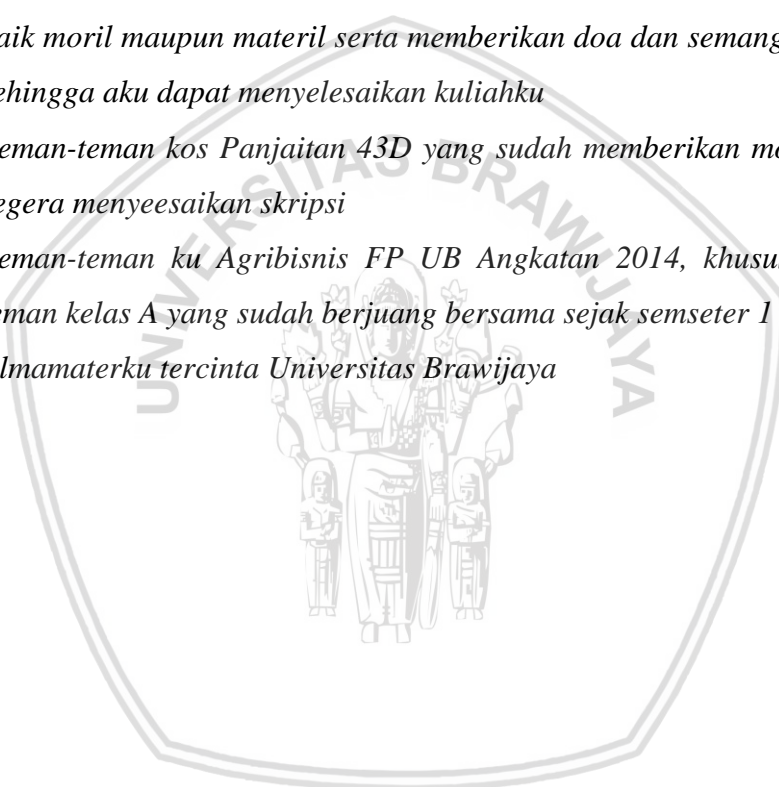
Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, M.S

NIP. 19550327 198103 1 003

Tanggal Lulus:

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

1. *Ayah dan Ibu tercinta serta adikku yang tak henti-hentinya mendukungku baik moril maupun materil serta memberikan doa dan semangat kepadaku sehingga aku dapat menyelesaikan kuliahku*
2. *Teman-teman kos Panjaitan 43D yang sudah memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi*
3. *Teman-teman ku Agribisnis FP UB Angkatan 2014, khususnya teman-teman kelas A yang sudah berjuang bersama sejak semester 1*
4. *Almamaterku tercinta Universitas Brawijaya*



RINGKASAN

WAHYU EKO WIDODO. 145040100111021. Analisis Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo. Dibawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, M.S.

Pabrik minyak kayu putih (PMKP) Sukun merupakan salah satu pabrik yang mengekstraksi daun kayu putih menjadi minyak kayu putih yang terletak di Jawa Timur, tepatnya di Kabupaten Ponorogo. Diduga, Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun memiliki kinerja yang kurang baik, sehingga perlu dilakukan analisis atau penilaian kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu dari proses kerja selama periode tersebut. Pengukuran kinerja digunakan untuk melakukan perbaikan pada kegiatan operasional agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Sektor usaha atau bisnis sangat penting untuk melakukan analisis kinerja perusahaan untuk mengetahui pencapaian target perusahaan dan melakukan evaluasi bagian mana yang harus ditingkatkan kinerjanya

Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan yang tradisional saat ini dianggap sudah tidak efektif lagi, karena pendekatan tradisional hanya mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan saja tanpa memperhatikan aspek lain. Pengukuran kinerja harusnya dilakukan secara menyeluruh dari berbagai aspek agar bisa lebih jelas diketahui aspek mana saja yang perlu untuk diperbaiki. Salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang memperhatikan aspek-aspek perusahaan secara menyeluruh adalah metode *Balanced Scorecard*.

Posisi kinerja perusahaan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2016 adalah berada pada skor 65,07. Pada tahun 2017, penilaian kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun meningkat menjadi 71,47. Kinerja perusahaan pada kedua tahun tersebut masih dikategorikan kurang baik. Hal tersebut karena nilai kinerja tahun 2017 sudah baik dan tahun 2016 kinerja perusahaan kurang baik karena masih dibawah 70. Hal ini menunjukkan masih ada target yang belum tercapai.

Penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Setiap terjadi perbaikan pengelolaan keuangan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,412%. Setiap terjadi peningkatan pelanggan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,392%. Setiap terjadi efisiensi bisnis internal sebesar 1%, maka akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,125%. Setiap terjadi peningkatan pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,388%.

SUMMARY

WAHYU EKO WIDODO. 145040100111021. Performance Analysis of Euclyptus Factory in Sukun, Ponorogo. Supervised by Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, M.S.

Forests have a wealth of timber and non-timber products. One of non-timber is derived from eucalyptus plants. Eucalyptus Oil Factory Sukun is one factory that extracts eucalyptus leaves into eucalyptus oil located in East Java, precisely in Ponorogo regency. A company performance is an achievement achieved by the company at a certain period of work process during the period. Performance measurement is used to make improvements in operational activities in order to compete with other companies. The business or business sector is very important to conduct a company performance analysis to find out the achievement of the target company and to evaluate which parts should be improved performance. Suspected, White Timber Plantation Sukun has a poor performance, so it needs to be done analysis or performance appraisal company.

Performance measurement using traditional approaches is now considered to be ineffective, because only measure company performance from a financial perspective without considering other aspects. Performance measurement should be done thoroughly from various aspects to be more clearly known which aspects need to be improved. One approach to measuring the performance of companies that pay attention to aspects of the company as a whole is the Balanced Scorecard method.

The performance position of the company Timber White Oil Sukun in 2016 at a score of 65.07. In 2017, the performance score of the Kayu Putih Sukun Plant increased to 70.89. The company's performance in those two years is still categorized as unfavorable. This is because the value of performance in 2017 is good and in 2016 the company's performance is not good because it is still below 70. This indicates there are still targets that have not been achieved.

The implementation of Balanced Scorecard influences the company's managerial performance. Every 1% improvement in financial management will increase 0.42% managerial performance. Every customer increase of 1%, it will cause 0.39% increase of managerial performance. Each internal business efficiency of 1%, it will cause a decrease 0.125% managerial performance. Any increase in employee growth and learning by 1%, it will cause the increase 0.388% managerial performance of the company.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo” dapat diselesaikan dengan baik. Penulis mengucapkan kepada pihak-pihak yang telah membantu serta mendukung dalam pengerjaan skripsi ini.

Skripsi ini merupakan hasil dari penelitian mengenai analisis kinerja perusahaan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo. Penilaian kinerja sebuah perusahaan penting untuk dilakukan karena untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja perusahaan. Perusahaan perlu mengevaluasi sasaran strategis yang sudah memiliki pencapaian yang baik dan sasaran strategis yang perlu dilakukan perbaikan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja dengan metode kalsik sudah tidak telalu baik digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan sekarang ini. Metode *balanced scoecard* merupakan penilain kinerja yang lebih lengkap dan menyeluruh dalam menilai kinerja perusahaan. Penliain dilakukan pada persktif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan tulisan ini kedepanya.

Malang, 22 April 2018

Penyusun

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kabupaten Ponorogo pada tanggal 19 April 1996. Penulis lahir oleh pasangan Bapak Rusik dan Ibu Kinarwati. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 03 Bedrug, Kecamatan Pulung, Kabupaten Ponorogo tahun 2002 sampai tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke SMPN 1 Pulung, Kecamatan Pulung, Kabupaten Ponorogo tahun 2008 sampai tahun 2011 dan selama di Sekolah Menengah Pertama pernah mengikuti Olimpiade Sains Nasional (OSN) bidang Ilmu Pengetahuan Sosial dan Matematika. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas ke SMAN 1 Pulung, Kecamatan Pulung, Kabupaten Ponorogo tahun 2008 sampai tahun 2011, Program Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan selama di Sekolah Menengah Pertama pernah mengikuti Olimpiade Sains Nasional (OSN) bidang Informatika dan Matematika.

Tahun 2014 Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata-1 di Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa penulis pernah menjadi asisten praktikum matakuliah Matematika Ekonomi, Sosiologi Pertanian, Ekonomi Mikro, Pemasaran Hasil Pertanian, Manajemen Keuangan, Ekonomi Pembangunan Pertanian, Ekonomi Produksi, Perilaku Konsumen, dan Pengantar Usahatani.

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
SUMMARY.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	6
2.2. Tinjauan Minyak Kayu Putih	7
2.3. Analisis Kinerja Perusahaan	9
2.4. Metode <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.4.1. Perspektif Keuangan	11
2.4.2. Perspektif Pelanggan	13
2.4.3. Perspektif Bisnis Internal	13
2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	14
2.4. Analisis Regresi	15
III. KERANGKA TEORI.....	18
3.1. Kerangka Pemikiran	18
3.2. Hipotesis	20
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	20
IV. METODE PENELITIAN.....	25
4.1. Pendekatan Penelitian	25
4.2. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian	25
4.3. Teknik Penentuan Responden.....	25
4.4. Teknik Pengumpulan Data	26
4.5. Teknik Analisa Data.....	27

4.5.1. Penilaian Kinerja Perusahaan	27
4.5.2. Pengaruh Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	34
4.5. Pengujian Hipotesis	36
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	38
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	38
5.2. Karakteristik Responden.....	41
5.3. Penilaian Kinerja Perusahaan	43
5.3.1. Perspektif Keuangan	43
5.3.2. Perspektif Pelanggan	49
5.3.3. Perspektif Bisnis Internal	51
5.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	55
5.3.5. Penilaian Kinerja Perusahaan	59
5.4 Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....	63
5.4.1. Uji Validitas dan Realibilitas	63
5.4.2. Uji Asumsi Klasik	65
5.4.3. Analisis Regresi Linear Berganda	68
VI. KESIMPULAN.....	73
6.2 Kesimpulan	73
6.2 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN.....	79



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penilaian Kinerja PMKP Sukun	21
2.	Perspektif dan Indikator Penilaian Kinerja Perusahaan	27
3.	Matriks Perbandingan Berpasangan.....	33
4.	Karakteristik Responden	42
5.	Biaya Produksi Per Kilogram Minyak Kayu Putih di PMKP Sukun Periode 2015-2017	44
6.	Penentuan Harga Jual Standar Per Kilogram Minyak Kayu Putih	45
7.	Pertumbuhan Profit Di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017	46
8.	<i>Operating Profit Margin</i> (OPM) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017	47
9.	<i>Return On Equity</i> (ROE) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017	48
10.	<i>Return On Investment</i> (ROI) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017	49
11.	Pangsa Pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Periode Tahun 2015-2017	50
12.	Pertumbuhan Pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Tahun 2015 - 2016	52
13.	Hasil Pengujian Validitas Indeks Kepuasan Karyawan	55
14.	Realibilitas Indeks Kepuasan Karyawan.....	56
15.	Perhitungan Kepuasan Karyawan dengan CSI	56
16.	Produktivitas Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Tahun 2015-2016	58
17.	Penilaian Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun Tahun 2016	59
18.	Penilaian Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun Tahun 2017	60
19.	Perbandingan Kinerja Tahun 2016 dengan Tahun 2017.....	61
20.	Hasil Uji Validitas Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan	63
21.	Hasil Uji Realibilitas Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan	64
22.	Hasil Analisis Multikolinearitas.....	66
23.	Hasil Uji Heteroskedastisitas Data.....	67
24.	Hasil Uji F.....	68
25.	Hasil Uji Koefisien Determinasi	69
26.	Hasil Uji t	70

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Kinerja Perusahaan.....	19
2.	Struktur Organisasi Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun.....	40
3.	Uji Normalitas Data	66



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Dokumentasi	80
2.	Hasil Analisis Data.....	81
3.	Kuesioner Penelitian	85
4.	Transformasi Data MSI.....	89
5.	Data Kepuasan Karyawan	94
6.	Pembobotan <i>Pairwise Comparison</i>	95



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kekayaan alam yang dimiliki Indonesia begitu melimpah dan sebagian besar kekayaan tersebut terdapat pada sektor pertanian dan kehutanan. Hutan memiliki kekayaan berupa hasil kayu dan hasil non kayu. Salah satu hasil dari non-kayu adalah berasal dari tanaman kayu putih. Kayu putih (*Melaleuca cajuputi*) merupakan salah satu jenis tanaman yang mempunyai peranan cukup penting dalam industri minyak atsiri.

Tanaman kayu putih banyak tersebar di daerah Jawa dan Kepulauan Maluku. Pulau Jawa memiliki banyak hutan kayu putih yang tersebar di Jawa Barat, Jawa Tengah maupun di Jawa Timur. Pengelolaan hutan kayu putih dilakukan oleh Perum Perhutani yang dilakukan oleh Kesatuan Pemangku Hutan (KPH). Pengelolaan hutan kayu putih memberikan banyak manfaat bagi warga masyarakat sekitar. Peranan masyarakat sekitar dalam pengelolaan industri minyak kayu putih diantaranya dalam pemanenan daun, pengangkutan daun ke pabrik pengolahan, bekerja pada proses penyulingan dan penanganan limbah, maupun sebagai penggarap lahan tumpang sari dengan tanaman palawija disela-sela tanaman kayu putih sebagai tumpang sari.

Pabrik minyak kayu putih (PMKP) Sukun merupakan salah satu pabrik yang mengekstraksi daun kayu putih menjadi minyak kayu putih yang terletak di Jawa Timur, tepatnya di Kabupaten Ponorogo. Setiap tahunnya, PMKP Sukun dapat memproses BBI (Bahan Baku Industri) berupa DKP (Daun Kayu Putih) yaitu $\pm 7.566.546$ kg dan menghasilkan minyak kayu putih yaitu ± 59.519 kg per tahun (Rahmawati, 2016).

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Ponorogo tahun 2014, produksi daun kayu putih di KPH Sukun antara tahun 2009-2013 terus mengalami penurunan. Tahun 2009 produksi daun kayu putih berada pada angka 9.814,69 kg. Tahun berikutnya yaitu tahun 2010 produksi daun kayu putih menurun sebesar 7% atau jumlah produksinya adalah 9.124,61 kg. Tahun 2011 produksi daun kayu putih menurun sebesar 18% dari tahun sebelumnya, dengan jumlah produksi adalah sebesar 7.456,12. Tahun 2012 produksi daun kayu putih adalah sebesar 6.010,12 kg atau menurun sebesar 19% dari tahun sebelumnya.

Tahun 2013 produksi daun kayu putih masih mengalami penurunan sebesar 13% dengan jumlah produksi sebesar 5.202,44.

Penurunan produksi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah faktor anomali iklim musim hujan yang berkepanjangan dan juga disebabkan oleh penurunan jumlah petani pemetik daun kayu putih (pesanggem). Menurut penelitian (Fitriani, 2016), jumlah pesanggem selalu mengalami penurunan sebesar 1,4% per tahunnya. Penurunan jumlah pesanggem ini menyebabkan menurunnya produksi minyak kayu putih dan akan berdampak pada kinerja perusahaan, sehingga perlu dilakukan analisis kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu dari proses kerja selama periode tersebut. Pengukuran kinerja digunakan untuk melakukan perbaikan pada kegiatan operasional agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Dewa dan Sitohang, 2015). Sektor usaha atau bisnis sangat penting untuk melakukan analisis kinerja perusahaan untuk mengetahui pencapaian target perusahaan dan melakukan evaluasi bagian mana yang harus ditingkatkan kinerjanya.

Kinerja perusahaan yang baik mampu mengantarkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dan memenangkan persaingan di era industri seperti saat ini. Penerapan sebuah sistem penilaian dan perencanaan kinerja merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk mengetahui kondisi dan prestasi yang telah dimiliki saat ini serta potensinya di masa mendatang. Selama ini kinerja perusahaan masih terfokus pada pengukuran kinerja keuangan perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan yang tradisional saat ini dianggap sudah tidak efektif lagi, karena pendekatan tradisional hanya mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan saja tanpa memperhatikan aspek lain. Salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang memperhatikan aspek-aspek perusahaan secara menyeluruh adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk membantu perusahaan menganalisis kinerja secara menyeluruh. Metode *Balanced Scorecard* menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan, perspektif

bisnis internal, perspektif pelanggan, dan juga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun sudah berdiri sejak tahun 1956. Pabrik ini merupakan pabrik penyulingan daun kayu putih yang pertamakali didirikan di Pulau Jawa (Perhutani, 2012). Pabrik ini memiliki kapasitas penyulingan yang cukup tinggi yaitu sebanyak 12 ton daun kayu putih. Pabrik yang sudah lama berdiri ini belum menunjukkan adanya perkembangan usaha yang signifikan.

Penelitian ini menganalisis kinerja pada Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sasaran strategis manajerial perusahaan dan mengevaluasi capaian kinerja oleh perusahaan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja di PMKP Sukun berdasarkan permasalahan yang ada.

1.2 Rumusan Masalah

Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, memiliki kapasitas produksi yang cukup tinggi. Kapasitas produksi di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebanyak 12 ton setiap kali pemasakan. Kapasitas ini didukung dengan alat yang memadai. Apabila perusahaan mampu menggunakan kapasitas alat di pabrik tersebut dengan maksimal, maka perusahaan akan mampu menghasilkan keuntungan yang besar. Akan tetapi, jika kapasitas tersebut tidak dimanfaatkan secara maksimal maka akan menyebabkan kerugian perusahaan karena adanya biaya penyusutan dan juga perlu biaya perawatan untuk alat dan mesin di pabrik.

Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, sudah ada dalam usia yang cukup lama dan didukung dengan kapasitas produksi yang tinggi akan tetapi belum ada perubahan yang signifikan. Perusahaan dari waktu ke waktu belum terlihat adanya perkembangan yang signifikan. Hal ini harus menjadi perhatian utama bagi pihak manajemen di perusahaan.

Evaluasi kinerja perusahaan merupakan hal yang harus dilakukan. Kinerja yang baik menjadi satu alternatif agar perusahaan mampu bertahan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Penerapan sebuah sistem penilaian dan

perencanaan kinerja merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk mengetahui kondisi dan prestasi yang telah dimiliki saat ini serta potensinya dimasa mendatang.

Penilaian kinerja perusahaan juga harus dilakukan dengan metode yang tepat. Penilaian kinerja klasik hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan saja. Hal ini tidak efektif lagi karena keuangan perusahaan juga diengaruhi oleh penjualan kepada pelanggan, efisiensi proses bisnis internal dan juga pertumbuhan dan pembelajaran karyawan. Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang lebih efektif untuk digunakan mengukur kinerja perusahaan karena mengukur kinerja perusahaan dengan lebih menyeluruh yaitu dengan menganalisis kinerja perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu, juga perlu diketahui bagaimana pengaruh dari penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manjerial perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan *Balanced Scorecard* dan melihat pengaruh dari penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manjerial perusahaan, maka akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo?
2. Bagaimana pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap manajerial di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo berdasarkan persepsi karyawan?

1.3 Batasan Masalah

Mengurangi luasnya pembahasan dalam penelitian ini, maka perlu dibuat pembatasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perspektif pelanggan menurut konsep Kaplan dan Norton (2000), meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar dan profitabilitas pelanggan. Penelitian ini hanya akan membahas pertumbuhan pelanggan dan pangsa pasar.

2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tahun terakhir perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian kinerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo.
2. Mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap manajerial di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo berdasarkan persepsi karyawan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi akademisi dapat dijadikan sebagai tambahan informasi, memperkaya perbendaharaan pustaka dan rujukan untuk penelitian dengan topik sejenis selanjutnya.
2. Bagi perusahaan dapat memberikan kontribusi pemikiran untuk mengevaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, dapat digunakan sebagai rujukan untuk pengambilan keputusan dan penyusunan rencana bisnis internal.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Arsyanti (2007), melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode deskriptif evaluatif. Hasil dari penelitian tersebut adalah hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* di PT Pertani (Persero) cukup memuaskan dengan skor pencapaian target sebesar 96,28%. Kontribusi pencapaian terbesar diberikan oleh perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal perusahaan sudah cukup baik, namun masih perlu peningkatan lagi.

Sulistiowati (2008), melakukan penelitian tentang evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja pada PT Mitra Kerinci dengan melihat empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode deskriptif evaluatif. Hasil dari penelitian ini diperoleh nilai kinerja perusahaan adalah sebesar 70,42 yang berarti bahwa perusahaan belum memaksimalkan seluruh potensi internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan harus melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan di masa depan (*profite motive*) dengan menekan biaya-biaya yang dikeluarkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Rahmawati (2011) melakukan penelitian dengan topik pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen perusahaan. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian tersebut adalah penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja, semakin baik kinerja manajerial perusahaan.

Rasyamlani (2014), melakukan penelitian dengan topik pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut mengukur secara seimbang antara kinerja aspek finansial dan non finansial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode deskriptif evaluatif. Hasil dari penelitian tersebut, kinerja di PT Agri Halba Lumajang perlu untuk ditingkatkan dari faktor internal karena belum mencapai target. Evaluasi hasil kinerja menunjukkan perspektif kinerja keuangan perlu ditingkatkan khususnya strategi peningkatan laba dengan inisiatif strategi berupa mencari alternatif pasar atau pembeli lain dan menjual produk dalam bentuk lain.

Solichah dan Saifi (2015), melakukan penelitian tentang analisis *Balanced Scorecard* sebagai sarana pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian tersebut mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode deskriptif evaluatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri dari perspektif keuangan sudah baik, namun dari ketiga perspektif lainnya belum cukup baik. Perusahaan masih belum bisa mempertahankan pelanggan dan masih belum efisien dalam melakukan produksi.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini diantaranya adaah perbedaan lokasi dan juga perbedaan analisis data. Penelitian terdahulu hanya melakukan analisis kinerja perusahaan menggunakan analisis *Balanced Scorecard* tanpa menganalisis pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* dan strategi peningkatan kinerja perusahaan. Umumnya penelitian terdahulu melakukan analisis penilaian kinerja dan melihat pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* secara terpisah. Perbedaan lainya antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan ini adalah terdapat pada masing-masing indikator pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2 Tinjauan Minyak Kayu Putih

Kayu Putih atau yang dikenal dengan nama ilmiah *Melaleuca cajuputi*, merupakan tanaman yang sangat penting peranannya bagi industri minyak atsiri. Tanaman ini dapat tumbuh pada lahan marginal dan memiliki kontribusi yang

cukup besar terhadap kondisi sosial-ekonomi masyarakat. Tanaman kayu putih sangat berpotensi untuk konservasi lahan dan perbaikan ekonomi masyarakat di sekitar lokasi pengelolaan.

Kartikatikawati (2104), menyatakan bahwa tanaman kayu putih hampir tersebar di seluruh daerah di Indonesia. Habitat asli tanaman ini adalah berasal dari kepulauan Maluku. Tanaman ini dapat tumbuh pada ketinggian antara 5-400 meter dari permukaan laut, dengan zona iklim tropis dan curah hujan rata-rata 1.300-1.750 mm per tahun. Mayoritas tanaman kayu putih digunakan sebagai bahan pembuatan minyak kayu putih dengan proses destilasi daun dan kuncup terminal. Unsur pokok yang terdapat pada minyak kayu putih adalah 1,8 *cineol* dan *alpha-terpineol* yang digunakan sebagai bahan anti septik dan pengusir serangga.

Menurut Guether (2006), metode penyulingan minyak putih terbagi menjadi beberapa metode diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Penyulingan dengan air (*water destilation*)

Metode ini, bahan tanaman yang akan disuling mengalami kontak langsung dengan air mendidih. Minyak atsiri akan dibawa oleh uap air yang kemudian didinginkan dengan mengalirkannya melalui pendingin. Hasil sulingan adalah minyak atsiri yang belum murni. Perlakuan ini sesuai untuk minyak atsiri yang tidak rusak oleh pemanasan.

b. Penyulingan dengan uap (*steam destilation*)

Model ini disebut juga penyulingan uap atau penyulingan tak langsung. Pada metode ini bahan tumbuhan dialiri uap panas dengan tekanan tinggi. Uap air selanjutnya dialirkan melalui pendingin dan hasil sulingan adalah minyak atsiri yang belum murni. Cara ini baik digunakan untuk bahan tumbuhan yang mempunyai titik didih yang tinggi.

c. Penyulingan dengan air dan uap (*water and steam destilation*)

Bahan tumbuhan yang akan disuling dengan metode penyulingan air dan uap ditempatkan dalam suatu tempat yang bagian bawah dan tengah berlubang-lubang yang ditopang di atas dasar alat penyulingan. Ketel diisi dengan air sampai permukaan air berada tidak jauh di bawah saringan, uap air akan baik

bersama minyak atsiri kemudian dialirkan melalui pendingin. Hasil sulingan nya adalah minyak atsiri yang belum murni.

2.3 Analisis Kinerja Perusahaan

Kinerja berasal dari kata *performance*. Ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998).

Menurut Yuwono (2007), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan sesuai aktivitas perencanaan dan pengendalian. Jadi, kinerja merupakan sebuah hasil kerja seluruh anggota dalam perusahaan. Seseorang dapat dikatakan baik atau tidaknya pekerjaan yang dihasilkan dapat diukur dari kinerjanya. Pengukuran kinerja secara objektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga output (*exit value*) dengan harga input (*entry value*).

Menurut Mulyadi (2011), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategi yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategi beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Menurut Munawir (2004), penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan bermanfaat untuk :

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui memotivasikan karyawan secara menyeluruh
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan promosi, transfer, dan pemberhentian

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan melakukan kinerja mereka
5. Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Fahmi (2013), ada lima tahapan dalam melakukan analisis kinerja perusahaan, yaitu:

1. Melakukan review terhadap data-data perusahaan
2. Melakukan perhitungan berdasarkan indikator dan alat analisis yang digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan
3. Melakukan perbandingan terhadap nilai perhitungan yang telah diperoleh
4. Melakukan penafsiran atau interpretasi terhadap berbagai masalah yang ditemukan
5. Mencari dan memberikan pemecahan masalah (*solution*) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan

2.4 Metode *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran – ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top – down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan,

pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan keuangan yang berbeda.

1. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan keuangan pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.
2. *Sustain* (bertahan) di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan keuangan yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.
3. *Harvest* (menuai) di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan keuangan dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Sasaran strategis perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah penurunan biaya produksi, peningkatan profit, *Operational Profit Margin* (OPM), *Return On Invesmet*, dan *Return On Equity*.

1. Penurunan biaya produksi merupakan sasaran strategis dalam mengukur kinerja perusahaan. Menurut Sutrisno (2009), biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku produksi. Biaya yang dikeluarkan meliputi biaya untuk pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi perlu direncanakan dengan baik karena berhubungan langsung dengan penentuan harga jual dan profit perusahaan, oleh karena itu perlu dilakukan perencanaan untuk menurunkan biaya produksi.
2. Peningkatan profit merupakan sasaran strategis yang kedua. Menurut Suwardjono (2008), profit atau laba merupakan imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa. Ini berarti laba merupakan kelebihan pendapatan diatas biaya (biaya total yang terdapat kegiatan produksi dan penyerahan barang / jasa). Profit merupakan selisih atau pengurangan total penjualan diperoleh dengan biaya total yang dikeluarkan.
3. *Operating Profit Margin* (OPM) adalah rasio yang mengukur kemampuan untuk meningkatkan laba sebelum bunga dan pajak dengan penjualan yang dicapai oleh perusahaan (Sudana, 2011). *Operating Profit Margin* (OPM) merupakan perbandingan antara laba operasi dengan penjualan. Semakin tinggi nilai *Operating Profit Margin* (OPM), maka kondisi perusahaan akan semakin baik (Syamsuddin, 2009).
4. Menurut Tandelilin (2010), *Return on Equity* (ROE) umumnya dihitung menggunakan ukuran kinerja berdasarkan akuntansi dan dihitung sebagai laba bersih perusahaan dibagi dengan ekuitas pemegang saham biasa. Menurut Brigham dan Houston (2010), *Return on Equity* (ROE) merupakan rasio bersih terhadap ekuitas biasa mengukur tingkat pengembalian atas investasi pemegang saham biasa.
5. *Return On Investment* (ROI) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Munawir, 2004).

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Kaplan dan Norton (2001) mengharuskan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit di pasar tertentu. Pangsa pasar dapat diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan pelanggan atau volume penjualan.

2. Pertumbuhan Pelanggan.

Menurut Nasution (2004) pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produk suatu perusahaan. pelanggan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu untuk mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pertumbuhan pelanggan merupakan prosentase penambahan pelanggan dalam suatu periode waktu tertentu dibandingkan dengan periode waktu sebelumnya.

2.4.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1. Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.
2. Operasi Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Ukuran kinerja yang biasa digunakan untuk menilai operasi salah satunya dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). MCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa. Untuk usaha jasa, tingkat MCE diukur dengan membandingkan waktu pengolahan sebagai waktu yang bernilai tambah dengan waktu yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan suatu jasa atau *throughput time*.
3. Layanan purna jual Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal.

Menurut Norton dan Kaplan (2000), dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

1. Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.
2. Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.
3. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

4.5 Analisis Regresi

Menurut Riang (2014), regresi linier berganda berguna untuk mendapatkan pengaruh dua variabel kriterium atau untuk mencari hubungan fungsional dua prediktor atau lebih dengan variabel kriteriumnya atau untuk meramalkan dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriteriumnya. Variabel bebas akan dinyatakan dengan X sedangkan variabel tidak bebas dinyatakan dengan Y. Model regresi linier berganda adalah

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon_i$$

Keterangan :

Y = variabel terikat (dependent)

β_0 = intersep

β_i = koefisien (slope kemiringan) dari variabel atau atribut ke-i

X_{ij} = variabel bebas prediktor ke-j dari responden ke-i, disebut juga atribut

ϵ_i = kekeliruan yang terjadi

Analisis regresi linier berganda juga mempersyaratkan data harus lolos dari uji asumsi klasik sebagai berikut :

1. Uji Normalitas

Uji ini merupakan pengujian terhadap normalitas kesalahan pengganggu/error yang digunakan untuk melihat apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal.

2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

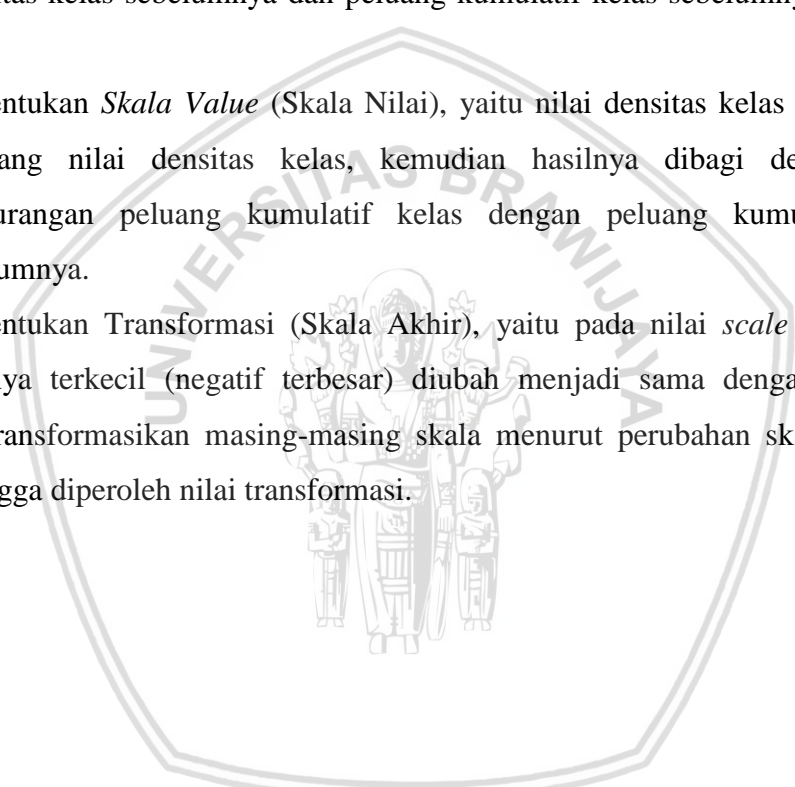
Menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna. Koefisien-koefisien regresi biasanya diinterpretasikan sebagai ukuran perubahan variabel terikat jika salah satu variabel bebasnya naik sebesar satu unit dan seluruh variabel bebas lainnya dianggap tetap.

Data yang bisa dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda adalah data interval dan data rasio, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan data ordinal sehingga perlu ditransformasikan kedalam data interval. Teknik transformasi yang paling sederhana yaitu dengan menggunakan *Methods of Succesive Interval* (Muchlis, 2001). Skala ordinal adalah tingkat ukuran yang memungkinkan penelitian mengurutkan jawaban responden dan jawaban yang relevan diberi nilai yang tinggi, sedangkan jawaban yang kurang relevan diberi nilai rendah. Salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah ukuran gabungan yang didasarkan pada struktur intensitas pertanyaan-pertanyaan. Nilai skor yang diperoleh, akan memiliki tingkat pengukuran ordinal. Nilai numerikal tersebut dianggap sebagai objek dan selanjutnya melalui proses transformasi ditempatkan ke dalam interval (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data ordinal ke data interval dengan pendekatan distribusi Z menggunakan *Methods of Succesive Interval* ialah sebagai berikut :

1. Menentukan Frekuensi (F), dari setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan.

2. Menentukan Proporsi (P) semua jawaban berdasarkan jumlah frekuensi dari tiap kategori jawaban responden dengan membagikannya dengan seluruh butir pertanyaan dari seluruh jawaban responden.
3. Menentukan Proporsi Kumulatif (PK) dari penjumlahan tiap kategori, sehingga didapatkan nilai proporsi kumulatif.
4. Menentukan Nilai Z mengikuti distribusi normal baku dengan melihat tabel distribusi normal kumulatif pada tabel distribusi normal baku.
5. Menentukan Densitas berdasarkan nilai distribusi normal yang diperoleh. Densitas kelas sebelumnya dan peluang kumulatif kelas sebelumnya dianggap 0,00.
6. Menentukan *Skala Value* (Skala Nilai), yaitu nilai densitas kelas sebelumnya dikurang nilai densitas kelas, kemudian hasilnya dibagi dengan hasil pengurangan peluang kumulatif kelas dengan peluang kumulatif kelas sebelumnya.
7. Menentukan Transformasi (Skala Akhir), yaitu pada nilai *scale value* yang nilainya terkecil (negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan satu dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil, sehingga diperoleh nilai transformasi.



III.KERANGKA TEORI

3.1 Kerangka Pemikiran

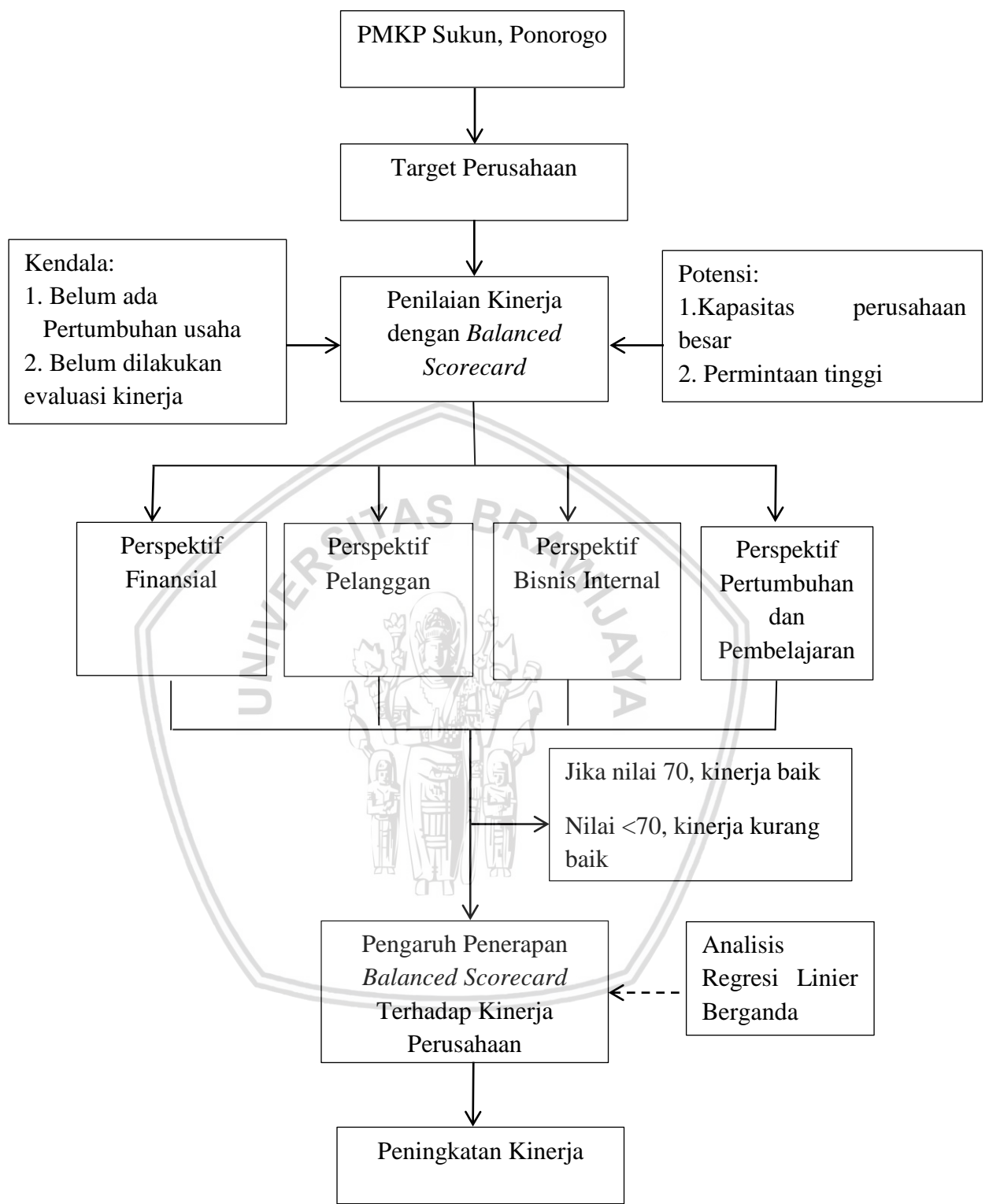
Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, sudah didirikan sejak tahun 1956. Pabrik ini merupakan pabrik penyulingan daun kayu putih yang pertama kali didirikan di Pulau Jawa. Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun memiliki potensi yaitu kapasitas produksi yang cukup tinggi. Potensi ini apabila dikelola dengan baik, maka perusahaan bisa bertumbuh dan mampu memenangkan persaingan bisnis.

Permasalahannya, Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, yang sudah lama berdiri ini masih belum mengalami pertumbuhan bisnis yang signifikan. Belum tampak adanya kemajuan usaha dan bahkan selama beberapa periode terakhir memiliki kecenderungan menurun. Pihak manajerial perusahaan harus mulai melakukan evaluasi mengapa hal ini bisa terjadi.

Penilaian dan evaluasi kinerja merupakan salah satu alternatif pilihan dalam menghadapi masalah di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP), Sukun. Penilaian kinerja bertujuan untuk melihat dan mengevaluasi prestasi serta pencapaian dalam perusahaan. Kinerja yang baik akan berpotensi membawa perusahaan kearah yang lebih baik dan mampu bersaing di era industri.

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan alternatif yang baik untuk menilai kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* menilai kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setelah dilakukan penilaian kinerja maka akan diketahui apakah kinerja perusahaan berada dalam kondisi yang baik atau kurang baik.

Setelah dilakukan penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, selanjutnya adalah melihat bagaimana pengaruh metode *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan. Selanjutnya, akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan untuk mencari indikator mana yang perlu dilakukan perbaikan. Perbaikan pada sasaran strategis perusahaan diharapkan mampu menciptakan peningkatan kinerja perusahaan.



→ Alur Pemikiran
 - - - -> Alur Analisis

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Kinerja Perusahaan

3.2 Hipotesis

1. Diduga kinerja perusahaan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo dalam kondisi kurang baik
2. Diduga *Balanced Scorecard* (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penilaian Kinerja PMKP Sukun

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Keuangan	Kuantitas produksi	Kuantitas atau jumlah keseluruhan produksi minyak kayu putih yang dihasilkan oleh PMKP Sukun	Keseluruhan Produksi (Kg)
	Harga jual	Harga minyak kayu putih yang ditetapkan oleh PMKP Sukun untuk menjual produknya	Harga minyak kayu putih (Rp/Kg)
	Biaya Produksi	Jumlah biaya yang dikeluarkan oleh PMKP Sukun untuk memproduksi minyak kayu putih per kilogram	Jumlah biaya produksi (Rp/Kg)
	Penjualan	Nilai uang yang dihasilkan oleh PMKP Sukun saat terjadi penjualan produk	Nilai Penjualan (Rp)
	Penjualan Bersih	Nilai penjualan di PMKP Sukun yang dikurangi dengan biaya produksi	Nilai penjualan bersih (Rp)
	Pajak	Nilai beban pajak yang dikeluarkan oleh PMKP Sukun setiap tahun sebagai kewajiban terhadap pemerintah	Nilai pajak (Rp)
	Laba Setelah Pajak	Nilai penjualan bersih yang sudah diambil untuk pembayaran pajak kepada pemerintah	Nilai laba setelah pajak (Rp)
	Modal	Seluruh modal PMKP Sukun pada akhir tahun diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya	Nilai modal (Rp)

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Keuangan	Total Aset	Total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan	Total aset (Rp)
Pelanggan	Volume Penjualan Perusahaan	Total penjualan yang diperoleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun dalam satu tahun	Total penjualan (kg)
	Volume Penjualan Perhutani	Akumulasi total penjualan yang diperoleh seluruh pabrik minyak kayu putih di Indonesia, yang berada dibawah naungan Perhutani	Total penjualan (kg)
	Volume Pelanggan	Jumlah pelanggan yang membeli produk minyak kayuputih di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun	Jumlah pelanggan (buah)
Bisnis Internal	Inovasi	Jumlah penciptaan dan pengembangan produk baru, serta inovasi yang dilakukan oleh PMKP Sukun	Jumlah produk baru (unit)
	Waktu Pengolahan	Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penyulingan daun kayu putih menjadi minyak kayu putih	Waktu produksi (Jam)
	Waktu Gerakan	Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pergerakan dari satu posisi ke posisi lainya dalam penyulingan daun kayu putih	Waktu gerakan (Jam)
	Waktu Inspeksi	Waktu yang dibutuhkan untuk pemeriksaan bahan baku maupun pengujian hasil sulingan daun kayu putih	Waktu Inspeksi (hari)

Tabel 1. lanjutan

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Bisnis Internal	Waktu Tunggu	Waktu dimana mesin tidak bekerja dikarenakan masih menunggu adanya bahan baku yang akan diolah	Waktu tunggu (hari)
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Gaji	Tingkat kepuasan karyawan PMKP Sukun terhadap gaji yang diterima	1 = Sangat tidak puas 2 = Tidak puas 3 = Ragu-ragu 4 = Puas 5 = Sangat puas
	Kompensasi	Tingkat kepuasan karyawan PMKP Sukun terhadap kompensasi yang diterima	1 = Sangat tidak puas 2 = Tidak puas 3 = Ragu-ragu 4 = Puas 5 = Sangat puas
	Lingkungan kerja	Tingkat kepuasan karyawan PMKP Sukun terhadap kenyamanan lingkungan kerja perusahaan	1 = Sangat tidak puas 2 = Tidak puas 3 = Ragu-ragu 4 = Puas 5 = Sangat puas

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pelatihan	Tingkat kepuasan karyawan PMKP Sukun terhadap pelatihan yang diberikan oleh perusahaan	1 = Sangat tidak puas 2 = Tidak puas 3 = Ragu-ragu 4 = Puas 5 = Sangat puas
	Kepemimpinan	Tingkat kepuasan karyawan PMKP Sukun terhadap kepemimpinan di perusahaan	1 = Sangat tidak puas 2 = Tidak puas 3 = Ragu-ragu 4 = Puas 5 = Sangat puas
	Jumlah Karyawan	Banyaknya karyawan yang bekerja di PMKP Sukun	Jumlah karyawan (orang)
	Jumlah Produksi	Banyaknya produksi minyak kayu putih yang dihasilkan PMKP Sukun	Jumlah produksi (liter)



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mix method* atau metode campuran. Metode ini menggabungkan antara metode penelitian kuantitatif dengan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka). Penggunaan metode kuantitatif dalam penelitian ini digunakan dalam analisis penilaian kinerja perusahaan dan analisis pengaruh penerapan metode *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian untuk memperoleh gambaran seutuhnya mengenai pandangan manusia yang diteliti. Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis evaluasi kinerja perusahaan dan juga untuk memperoleh gambaran umum penelitian.

4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Ponorogo yang beralamatkan di Jl. Halim Perdana Kesuma, Dusun Sukun, Desa Sidoharjo, Kecamatan Pulung, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Di Jawa Timur sendiri terdapat tiga buah pabrik penyulingan daun kayu putih yaitu di Sukun, Pulung, Ponorogo, pabrik minyak kayu putih di Pasuruan dan pabrik minyak kayu putih di Tuban. PMKP Sukun merupakan pabrik minyak kayu putih yang pertama kali didirikan di Pulau Jawa dan memiliki kapasitas produksi yang paling tinggi. PMKP Sukun dikelola oleh perum perhutani dan beberapa tahun terakhir mengalami penurunan produksi sehingga perlu dilakukan analisis kinerja perusahaan. Penelitian kinerja perusahaan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, dilakukan pada bulan Januari dan Februari 2018.

4.3 Teknik Penentuan Responden

Penentuan responden dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sensus, yaitu menjadikan seluruh populasi menjadi sampel atau responden. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Jumlah responden adalah sebanyak 31 orang yang merupakan keseluruhan dari karyawan di Pabrik Minyak Kayu Putih

(PMKP) Sukun. Penentuan jumlah responden sebanyak 31 orang ini juga merupakan jumlah yang dibutuhkan untuk melakukan analisis regresi berganda yang membutuhkan minimal 30 data.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data skunder dan data primer. Data skunder merupakan data yang diperoleh dengan tidak melakukan pengukuan langsung, atau dengan kata lain peneliti menggunakan data yang sudah ada. Data skunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data produksi di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, data keuangan, data penjualan, dan juga laporan tahunan (*Annual Report*).

Data primer merupakan data yang diperoleh dengan cara peneliti melakukan pengukuran atau pengambilan data secara langsung di lapang. Teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uraian mengenai pengambilan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Wawancara digunakan untuk mengetahui pross manajerial Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Wawancara dilakukan kepada kepala pabrik, dan pihak manajerial dan karyawan perusahaan.
2. Observasi merupakan cara pengumpulan data dengan melibatkan hubungan interaksi sosial antara peneliti dan informan dalam suatu latar penelitian (pengamatan objek penelitian di lapangan). Observasi yang dilakukan peneliti adalah dalam bentuk pengamatan dan pencatatan langsung. Observasi dilakukan selama kurang lebih 2 minggu yaitu pada tanggal 6 sampai 15 Maret 2018.
3. Metode dokumentasi adalah informasi yang berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan. Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian.

4.5 Teknik Analisis Data

4.5.1 Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Alasan pemilihan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah karena metode *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Metode *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Analisis penilaian kinerja perusahaan berdasarkan metode *Balanced Scorecard*, pada masing-masing perspektif memiliki indikator. Penentuan indikator dilakukan dengan cara peneliti terlebih dahulu menyusun indikator yang digunakan dalam menilai kinerja, kemudian dilakukan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk menentukan indikator mana saja yang dapat digunakan. Indikator dalam menilai kinerja perusahaan. Sasaran strategis dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan diuraikan kedalam tabel berikut.

Tabel 2. Perspektif dan Indikator Penilaian Kinerja Perusahaan

Pespektif	Indikator
Keuangan	1. Penurunan Biaya Produksi 2. Peningkatan Profit 3. <i>Operating Profit Margin</i> (OPM) 4. <i>Return On Equity</i> (ROE) 5. <i>Return On Investment</i> (ROI)
Pelanggan	1. Pangsa Pasar 2. Pertumbuhan Pelanggan
Bisnis Internal	1. Proses 2. Inovasi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Kepuasan Karyawan 2. Retensi Karyawan 3. Produktivitas Karyawan

1. Perspektif Keuangan

Pespektif keuangan digunakan untuk melihat sejauh mana kinerja keuangan dalam Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Sasaran yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan adalah penurunan biaya produksi, peningkatan profit, nilai *Operating Profit Margin* (OPM), *Return On Equity*

(ROE), dan *Return On Investment* (ROI). Sasaran strategis pada pespektif keuangan akan dijelaskan sebagai berikut.

a. Penurunan Biaya Produksi

Penurunan biaya produksi digunakan untuk melihat sejauh mana perusahaan mampu merancang pembiayaan produksi. Biaya produksi menjadi perhatian perusahaan karena biaya produksi berperan dalam penentuan harga jual dan profit perusahaan. penurunan biaya produksi akan terjadi saat pertumbuhan biaya produksi bernilai negatif. Persamaan untuk mencari pertumbuhan biaya produksi adalah sebagai berikut.

$$\frac{(\text{Biaya tahun ke } n) - (\text{Biaya tahun ke } (n - 1))}{\text{Biaya tahun ke } (n - 1)} \times 100\%$$

b. Peningkatan Profit

Peningkatan profit untuk melihat sejauh mana perusahaan dalam mengefisienkan kegiatan bisnis. Profit dalam perusahaan berperan dalam meningkatkan aset dan modal perusahaan. peningkatan profit akan terjadi saat pertumbuhan profit bernilai positif. Berikut ini merupakan persamaan untuk menghitung nilai pertumbuhan profit.

$$\frac{(\text{Profit tahun ke } n) - (\text{Profit tahun ke } (n - 1))}{\text{Profit tahun ke } (n - 1)} \times 100\%$$

c. *Operation Profit Margin* (OPM)

Operation Profit Margin (OPM) merupakan analisis yang membandingkan laba operasi sebelum pembayaran bunga dan pajak terhadap penjualan. Rasio ini berguna untuk menunjukkan apakah terjadi pemborosan operasional perusahaan. Analisis ini juga untuk melihat berapa rupiah laba yang akan dihasilkan dari satu rupiah penjualan. Persamaan untuk melihat nilai *Operation Profit Margin* (OPM) adalah sebagai berikut.

$$\text{OPM} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

d. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan analisis rasio yang membandingkan laba setelah pajak terhadap modal perusahaan. Analisis ini melihat berapa rupiah laba yang akan didapatkan perusahaan dari setiap satu rupiah modal yang dikeluarkan. Persamaan rasio *Return on Equity* (ROE) adalah sebagai berikut.

$$ROE = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

e. *Return On Invesmet* (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan analisis rasio yang membandingkan penjualan bersih terhadap total aset perusahaan. Analisis ini melihat berapa rupiah laba yang akan didapatkan perusahaan dari setiap satu rupiah aset yang dimiliki perusahaan. Persamaan rasio *Return on Investment* (ROI) adalah sebagai berikut.

$$ROI = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan aspek yang penting dalam perusahaan. Dari pelanggan lah sumber profit yang diperoleh perusahaan. Perusahaan sangat perlu untuk melihat penilaian kinerja pelanggan agar pelanggan puas dan loyal terhadap perusahaan. Aspek perspektif pelanggan dalam penelitian ini menggunakan indikator pangsa pasar dan pertumbuhan pelanggan sebagai berikut:

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan analisis untuk melihat posisi atau kedudukan pemasaran suatu perusahaan terhadap pesaingnya atau terhadap perusahaan sejenis. Pangsa pasar membandingkan volume penjualan perusahaan dengan penjualan dari perusahaan sejenis. Rumus untuk melihat posisi pangsa pasar perusahaan adalah sebagai berikut.

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Volume Penjualan PMKP Sukun}}{\text{Volume Penjualan Perusahaan Sejenis}} \times 100\%$$

b. Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan merupakan analisi untuk melihat prosentase penurunan atau peningkatan jumlah pelanggan dalam satu periode waktu dibandingkan dengan periode sebelumnya. Rumus persamaan untuk melihat pertumbuhan pelanggan dalam sebuah perusahaan adalah sebagai berikut.

$$\frac{(\text{Jumlah Pelanggan ke } n) - (\text{Jumlah Pelanggan tahun ke } (n - 1))}{\text{Jumlah Pelanggan tahun ke } (n - 1)} \times 100\%$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal dalam penelitian ini menggunakan indikator proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. Penjabaran dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi digunakan untuk mengukur sejauh mana PMKP Suku mampu menciptakan produk baru dalam 1 periode waktu. Proses inovasi dalam penelitian ini akan dilakukan dengan deskriptif kualitatif.

b. Proses Operasi

Proses operasi dalam penelitian ini akan dianalisis berdasarkan nilai MCE. *Manufacturing cycle effectiveness* merupakan alat analisis terhadap aktivitas produksi, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses hingga produk jadi (*cycle time*). MCE dihitung dengan memanfaatkan data *cycle time* atau *throughput time* yang telah dikumpulkan. Pemilihan *cycle time* dapat dilakukan dengan melakukan *activity analysis*. Rumus untuk menentukan nilai MCE adalah sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

Waktu penyelesaian = Waktu Pengolahan + Waktu Gerakan + Waktu Inspeksi + Waktu Tunggu

Kinerja perusahaan akan semakin bagus saat nilai MCE mendekati 100%.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam penelitian ini menggunakan indikator kepuasan karyawan, retensi pekerja dan juga produktivitas pekerja. Penjabaran mengenai masing-masing perspektif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode CSI (*Customer Satisfaction Index*). Atribut yang digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan ada 5 buah atribut yaitu atribut gaji, kompensasi, lingkungan kerja, pelatihan ketrampilan, dan gaya kepemimpinan dalam mendapatkan produk. Skala yang digunakan untuk

menilai kepuasan pelanggan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert yaitu :

- | | | |
|-----------------------|---------------|-----------------|
| 1 = Sangat tidak puas | 3 = Ragu-ragu | 5 = Sangat puas |
| 2 = Tidak puas | 4 = Puas | |

Untuk menilai tingkat kepentingan digunakan skala yaitu:

- | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------|
| 1 = Sangat tidak penting | 3 = Ragu-ragu | 5 = Sangat penting |
| 2 = Tidak penting | 4 = Penting | |

Langkah-langkah dalam melakukan analisis kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrumen penelitian. Instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu memperoleh data yang tepat dari peubah yang diteliti. Uji validasi digunakan untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu peubah dengan peubah lain. Untuk mengukur korelasi antar pertanyaan dengan skor total digunakan rumus korelasi product moment yaitu :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana: X = skor pertanyaan tiap nomor

Y = skor total

n = jumlah responden

r = indeks

validitas Bila diperoleh r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi (α) 0,05 maka pernyataan pada kuesioner mempunyai validitas konstruk atau terdapat konsistensi internal dalam pernyataan tersebut dan layak digunakan.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas menunjukkan suatu hasil pengukuran relatif konstan walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali.

Metode penentuan nilai *Customer Satisfaction Indeks* (CSI) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan *Mean Importance Score* (MIS) yang berasal dari rata-rata skor Tingkat Kepentingan menurut tiap pelanggan, dan *Mean Satisfaction Factor* (MSS) yang berasal dari rata-rata skor Kinerja menurut tiap karyawan, dengan rumus :

$$MIS_i = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$MIS_i = \frac{\sum X_i}{n}$$

Keterangan : Y_i = Skor tingkat kepentingan indikator ke-i

X_i = Skor kinerja indikator ke-i

n = Jumlah responden

- 2) Menentukan *Weight Factor* (WF), yang merupakan persentase nilai MIS per indikator terhadap total MIS seluruh indikator, dengan rumus :

$$WFi = \frac{MIS_i}{\sum MIS} \times 100\%$$

- 3) Membuat *Weight Score* (WS), yang merupakan perkalian WF dengan rata-rata tingkat kepuasan (*Mean Satisfaction Factor*), dengan rumus :

$$WS_i = WFi \times MSS_i$$

- 4) Menentukan CSI dengan menjumlahkan WS seluruh indikator dan dibagi skala maksimum yang digunakan, dengan rumus:

$$CSI_i = \frac{\sum WS_i}{HS} \times 100\%$$

Keterangan : HS = Skala maksimum yang digunakan

b. Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Pekerja yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan berbagai proses organisasi dan operasional, dan diharapkan sensitivitas nya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja dapat diukur dari tingkat *Labour Turn Over*, yaitu perbandingan karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang ada. Untuk menghitung tingkat *Labour Turn Over* digunakan rumus:

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar pertahun}}{\text{Rata - rata karyawan pertahun (X)}} \times 100\%$$

$$X = \frac{\text{Jumlah Karyawan Awal Tahun} + \text{Jumlah Karyawan Akhir Tahun}}{2}$$

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas digunakan untuk menilai kemampuan dari masing-masing tenaga kerja di PMKP Sukun dalam menghasilkan suatu produk. Persamaan untuk menghitung produktivitas tenaga kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Setiap perspektif dan ukuran hasil pada *Balanced Scorecard* ditentukan bobotnya, bobot keempat perspektif dan setiap ukuran hasil harus sama dengan satu. Penentuan bobot setiap perspektif dan setiap ukuran hasil dilakukan dengan metode *paired comparison*. Langkah-langkah pembobotan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan perbandingan antar suatu elemen (perspektif, sasaran strategis, atau ukuran hasil) dengan elemen lainnya yang disajikan dalam bentuk tabulasi. Perbandingan dilakukan dengan memberikan nilai pada skala 1 sampai 3. Nilai 1 berarti suatu elemen dianggap tidak penting dibandingkan dengan elemen yang menjadi pembandingnya. Nilai 2 berarti kedua elemen memiliki tingkat kepentingan yang sama. Nilai 3 berarti suatu elemen dianggap lebih penting dibandingkan elemen pembandingnya. Nilai yang telah dipertimbangkan, kemudian diisikan pada sel Aij. Perbandingan antara dua unsur elemen yang sama tidak diberi nilai. Untuk sasaran yang hanya memiliki satu ukuran, maka bobot dari ukuran tersebut disamakan dengan bobot dari sasarannya.
2. Memberikan nilai kebalikan dari perbandingan pada langkah satu untuk mengisi sel Aji, misalnya nilai 1 untuk kebalikan dari nilai 3.
3. Menjumlahkan masing-masing nilai unsur elemen tiap baris dan tiap kolom, kemudian menjumlahkan hasilnya.
4. Melakukan perhitungan bobot untuk masing-masing elemen dengan cara membandingkan total nilai masing-masing elemen dengan jumlah total nilai lalu dikalikan dengan 100 persen.

Tabel 3. Matriks Perbandingan Berpasangan

Perspektif/Sasaran Strategis	A1	A2	A3	Aj	Σ	Bobot
A1		A12	A13		A1J		
A2	A21		A23		A2J		
A3	A31	A32			A3J		
....							
Ai	Ai1	Ai2	Ai3		Aij		
Total							

Sumber: David, 2004

Setelah itu dapat dihitung pencapaian kinerja perusahaan cara:

1. Hasil pengukuran untuk lag indikator (ukuran hasil) adalah hasil yang telah dicapai pada periode tertentu dibandingkan dengan target pada periode tersebut;
2. Total bobot adalah perkalian masing-masing bobot dengan menggunakan metode *paired comparison* pada perspektif dengan sasaran strategis dan indikator hasilnya;
3. Skor untuk lag indikator adalah hasil pengukuran lag indikator dikali total bobot;
4. Skor akhir untuk setiap perspektif adalah penjumlahan skor lag indikator yang terdapat pada perspektif tersebut;
5. Pencapaian target setiap perspektif adalah skor perspektif dibagi bobot perspektif;
6. Total skor kinerja perusahaan adalah penjumlahan skor seluruh perspektif *Balanced Scorecard*.

4.4.2 Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan

Analisis pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dan menggunakan pengukuran dengan skala likert untuk menilai persetujuan responden. Skala yang digunakan adalah skala liker 1-5, seperti berikut ini:

- | | | |
|-------------------------|------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 3 = Netral | 5 = Sangat Setuju |
| 2 = Tidak Setuju | 4 = Setuju | |

Pengujian awal dilakukan untuk menguji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk melihat keabsahan data, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi jawaban pertanyaan. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan software SPSS.

Data yang bisa dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda adalah data interval dan data rasio, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan data ordinal sehingga perlu ditransformasikan kedalam data interval. Teknik transformasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan *Methods of Succesive Interval*. Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data ordinal ke data interval dengan pendekatan distribusi Z menggunakan *Methods of Succesive Interval* ialah sebagai berikut :

1. Menentukan Frekuensi (F), dari setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan.
2. Menentukan Proporsi (P) semua jawaban berdasarkan jumlah frekuensi dari tiap kategori jawaban responden dengan membagikannya dengan seluruh butir pertanyaan dari seluruh jawaban responden.
3. Menentukan Proporsi Kumulatif (PK) dari penjumlahan tiap kategori, sehingga didapatkan nilai proporsi kumulatif.
4. Menentukan Nilai Z mengikuti distribusi normal baku dengan melihat tabel distribusi normal kumulatif pada tabel distribusi normal baku.
5. Menentukan Densitas berdasarkan nilai distribusi normal yang diperoleh. Densitas kelas sebelumnya dan peluang kumulatif kelas sebelumnya dianggap 0,00.
6. Menentukan *Skala Value* (Skala Nilai), yaitu nilai densitas kelas sebelumnya dikurang nilai densitas kelas, kemudian hasilnya dibagi dengan hasil pengurangan peluang kumulatif kelas dengan peluang kumulatif kelas sebelumnya.
7. Menentukan Transformasi (Skala Akhir), yaitu pada nilai *scale value* yang nilainya terkecil (negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan satu dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil, sehingga diperoleh nilai transformasi.

Syarat untuk bisa dilakukan regresi linier berganda data harus lolos dari uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas data. Model yang disajikan untuk analisis tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Perusahaan
- a = Konstanta (nilai Y saat X = 0)
- b₁-b₄ = Koefisien regresi
- x₁ = Perspektif Keuangan
- x₂ = Perspektif Pelanggan
- x₃ = Perspektif Bisnis Internal
- x₄ = Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- e = Error

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis 1

Apabila nilai kinerja perusahaan lebih dari 70%, maka terima hipotesis bahwa kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, berada dalam kondisi baik.

b. Pengujian Hipotesis 2

1) Uji F

Uji F menunjukkan apakah semua variabel dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji statistik F digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi terhadap variabel dependen yang diuji. Persamaan untuk menghitung uji F adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

Jika nilai F hitung lebih besar atau sama dengan dari F tabel maka hipotesis diterima yang artinya terdapat pengaruh antara BSC dengan kinerja perusahaan. Jika F hitung lebih kecil dari F tabel maka hipotesis ditolak yang artinya tidak terdapat keterkaitan antara BSC dengan kinerja perusahaan

2) Uji T

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Jika nilai signifikan $t < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan $t > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.







V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, merupakan pabrik yang bergerak dalam pengolahan hasil hutan non kayu berupa daun dari tanaman kayu putih. Perusahaan ini melakukan penyulingan daun kayu putih menjadi minyak atsiri (minyak kayu putih). PMKP Sukun terletak di Dusun Sukun, Desa Sidoharjo, Kecamatan Pulung, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. PMKP Sukun berada dibawah naungan dari Perum perhutani.

Perum Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara pengelola hutan di pulau Jawa dan Madura yang memiliki peran strategis mendukung sistem kelestarian lingkungan, sosial budaya dan perekonomian masyarakat perhutanan nasional. Perum Perhutani menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berada dibawah pembinaan Kementrian BUMN dengan bimbingan teknis Departemen Kehutanan. Perum Perhutani didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 15 Tahun 1972 dengan wilayah kerja pada awalnya kawasan hutan negara di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Tahun 1978, berdasarkan PP No. 2 Tahun 1978, Perum Perhutani diberikan tambahan kawasan hutan negara di Propinsi Jawa Barat untuk dikelola dan diusahakan.

Sejarah pengelolaan hutan di Indonesia dimulai sejak jaman pemerintahan Belanda jauh sebelum kemerdekaan negara Indonesia diproklamirkan. Pada masa Gubernur Jendral Hindia Belanda – Deandels, awal tahun 1800 an dibangun hutan tanaman khususnya jati yang terus berkembang dalam luasan yang tersebar di Pulau Jawa. Tahun 1985 diterbitkan Undang-Undang Kehutanan untuk pengelolaan hutan di Jawa dan Madura, dan sejak periode inilah pengelolaan hutan (*timber management*) dimulai.

Visi Perum Perhutani adalah “Menjadi pengelola hutan lestari untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat” dengan misi-misi nya adalah :

- a. Mengelola sumberdaya hutan dengan prinsip Pengelolaan Hutan Lestari berdasarkan karakteristik wilayah dan Daya Dukung Daerah Aliran Sungai (DAS) serta meningkatkan manfaat hasil hutan kayu dan bukan kayu, ekowisata, jasa lingkungan, agroforestri serta potensi usaha berbasis

kehutanan lainnya guna menghasilkan keuntungan untuk menjamin pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan..

- b. Membangun dan mengembangkan perusahaan, organisasi serta sumberdaya manusia perusahaan yang modern, profesional dan handal serta memberdayakan masyarakat desa hutan melalui pengembangan lembaga perekonomian koperasi masyarakat desa hutan atau koperasi petani hutan.
- c. Mendukung dan turut berperan serta dalam pembangunan wilayah secara regional dan nasional, serta memberikan kontribusi secara aktif dalam penyelesaian masalah lingkungan regional, nasional dan internasional.

Kantor pusat Perum Perhutani terletak di Gedung Manggala Wanabakti Blok VII Lantai 8-11 Jl. Gatot Subroto, Senayan Jakarta Pusat dengan wilayah kerja meliputi seluruh hutan Negara kecuali kawasan hutan konservasi yang terdapat di Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah (Unit I), Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur (Unit II) dan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat (Unit III). Berdasarkan SK Menteri Kehutanan Nomor 195 /Kpts-II/2003 tanggal 4 Juli 2003 wilayah unit III disebut sebagai wilayah Unit III Jawa Barat dan Banten. Total kawasan hutan yang diolah oleh Perum Perhutani adalah 2.512.407 terdiri dari kawasan hutan di Unit I Jawa Tengah seluas 646.720 Ha, Unit II Jawa Timur seluas 1.136.479 Ha dan Unit III Jawa Barat dan Banten seluas 729.208 Ha.

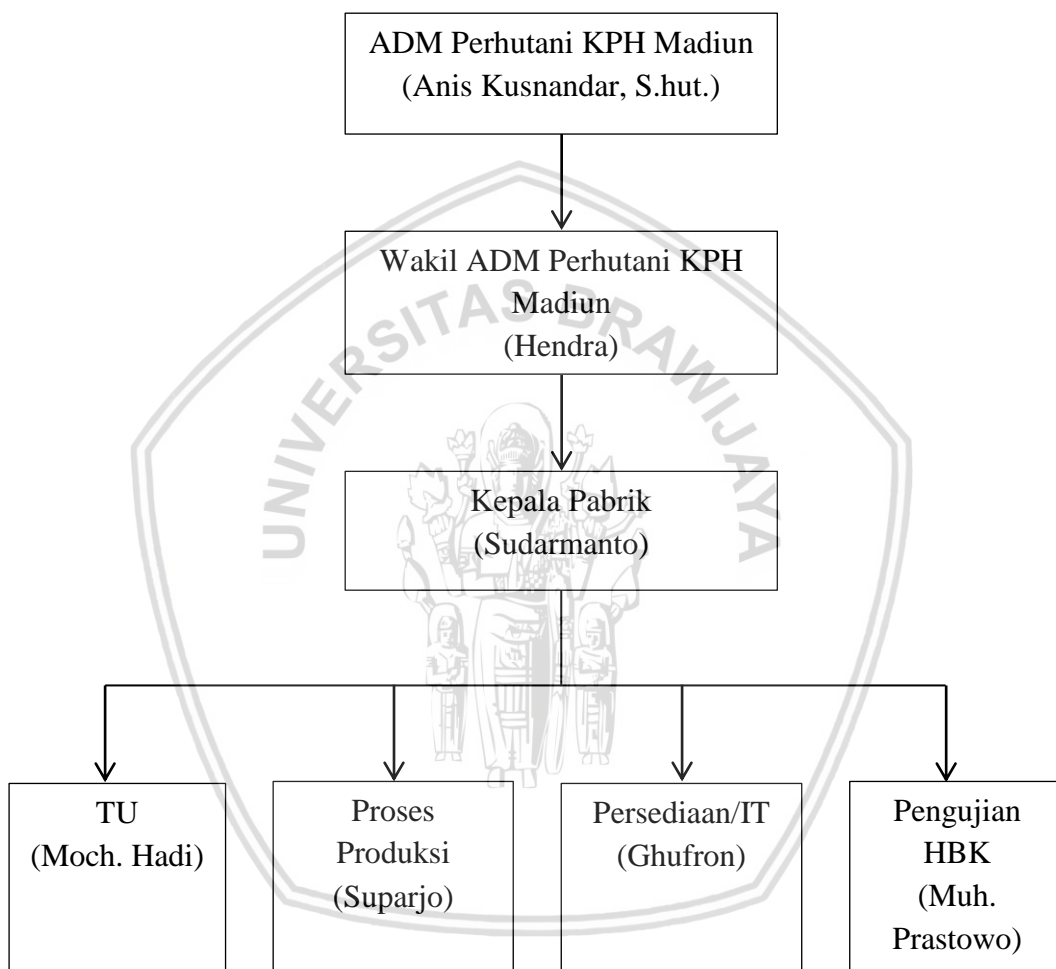
Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun berdiri pada tahun 1956, dan merupakan pabrik penyulingan minyak kayu putih yang pertama kali berdiri di Provinsi Jawa Timur. Pabrik ini memiliki kapasitas produksi sebanyak 12 ton daun minya kayu putih dalam satu kali proses pemasakan. Pemasakan daun kayu putih di PMKP Sukun sebanyak 12 ton tersebut dilakukan kedalam 8 ketel pemmasakan yang dimiliki oleh PMKP Sukun.

Proses produksi di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, membutuhkan Bahan Baku Industri (BBI) berupa daun kayu putih. Daun kayu putih yang diolah di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun berasal dari hutan produksi kayu putih di KPH (Kesatuan Pemangku Hutan) Madiun. Luasan hutan yang menyuplai kebutuhan daun kayu putih di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah seluas 3600 Hektar. Hutan produksi kayu putih tersebut

tersebar di beberapa daerah di Kabupaten Ponorogo, misalnya di Hutan Kayu Putih Sukun, Hutan Kayu Putih Somoroto, dan Hutan Kayu Putih Blondrang.

Struktur organisasi dalam mengelola manajemen di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI PMKP SUKUN 2017



Gambar 2. Struktur Organisasi Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun.

Kedudukan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, secara struktur organisasi adalah berada dibawah KPH Madiun yang terletak di Jl. Rimba Mulya, No.7 Madiun. Kepala ADM KPH Madiun adalah Bapak Anis Kusnandar S.hut., dan wakilnya adalah Bapak Hendra. Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun sendiri dikepalai oleh Bapak Sudarmanto. Divisi-divisi yang ada di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah divisi Tata Usaha (TU) yang dikepalai oleh

Bapak Moch. Hadi, divisi Proses Produksi dikepalai oleh bapak Suparjo, divisi Persediaan dan IT dikepalai oleh Bapak Ghufro dan divisi Pengujian HBK dikepalai oleh Bapak Muh. Prastowo.

Pemasaran hasil produksi minyak kayu putih di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, menerapkan sistem kontrak. Pelanggan yang membeli minyak kayu putih di PMKP Sukun adalah perusahaan pengemas. Hal ini dikarenakan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun menjual hasil produknya secara langsung tanpa memberikan inovasi misalnya saja pengemasan. Berikut ini adalah pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun.

- a. CV. Mustika Rimba
- b. CV. Sumber Alam
- c. CV. Karya Nyata
- d. CV. Sejahtera Mandiri
- e. CV. Samudra Sohibatama
- f. PT. Luck Soil Indonesia
- g. PT. Sri Rejeki Putra Mandiri

SDM (Sumberdaya Manusia) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun terdiri dari 31 orang tenaga tetap. Tenaga kerja tersebut meliputi tenaga kerja dibidang administrasi dan manajerial dan juga tenaga kerja dibidang produksi dan pengolahan limbah. Selain tenaga kerja tersebut juga terdapat tenaga pesanggem yang bekerja memetik daun kayu putih di hutan untuk diolah di Pabrik. Tenaga kerja pesanggem merupakan warga sekitar yang bersedia untuk bekerja di pabrik. Jumlah tenaga pesanggem rata-rata pertahunnya bisa mencapai 90-an orang.

5.2 Karakteristik Responden

Responden yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 31 orang. Responden tersebut merupakan karyawan yang bekerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Kuesioner yang diajukan kepada responden dalam penelitian ini merupakan kuesioner untuk membahas topik pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan dan juga kuesioner tentang kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Mengetahui karakteristik responden maka digunakan kuesioner yang berisikan pertanyaan mengenai

karakteristik demografi, untuk mengetahui bagaimana karakter responden individu dalam hal jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama karyawan bekerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Berikut data responden yang telah dihasilkan.

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin	a. Laki-laki	31	100%
	b. Perempuan	0	0%
	Total	31	100%
Usia	a. ≤ 20 tahun	0	0%
	b. 21-30 tahun	5	16%
	c. 31-40 tahun	12	39%
	d. 41-50 tahun	8	26%
	e. ≥ 51 tahun	6	19%
	Total	31	100%
Pendidikan	a. SD	10	32%
	b. SMP	6	19%
	c. SMA	4	13%
	d. D3	7	23%
	e. S1	4	13%
	Total	31	100%
Lama Bekerja	a. < 1 tahun	2	6%
	b. 1-3 tahun	9	29%
	c. 4-6 tahun	6	19%
	d. 7-9 tahun	5	16%
	e. ≥ 10 tahun	9	29%
	Total	31	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden dalam penelitian ini terdiri dari 31 orang laki-laki dan tidak terdapat responden perempuan. Prosentasi jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini adalah sebesar 100%. Hal ini disebabkan karena keseluruhan karyawan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah laki-laki. Pemilihan karyawan pabrik berjenis kelamin laki-laki ini dipertimbangkan karena produktivitas tenaga kerja laki-laki lebih tinggi jika dibandingkan dengan tenaga kerja perempuan.

Berdasarkan jenis atau jenjang usia, dibagi menjadi lima kategori yaitu usia dibawah 20 tahun, usia antara 21 sampai 30 tahun, rentang usia 31 sampai 40, usia 41-50 tahun dan usia diatas 51 tahun. Responden yang berusia dibawah 20 tahun tidak ada. Rentang usia antara 21 sampai 30 tahun terdapat 5 orang atau sebanyak 16% dari total responden. Usia 31 sampai 40 tahun terdapat 12 orang atau 39% dari populasi. Rentang usia 31 sampai 40 tahun ini merupakan kategori usia dengan jumlah yang paling banyak. Pada usia 31 sampai 40 tahun ini merupakan usia yang produktif sehingga banyak karyawan atau responden yang berusia tersebut. Rentang usia 41 sampai 50 tahun terdapat 8 orang responden atau 26% dari jumlah populasi yang ada.

Karakteristik tingkat pendidikan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 kategori. Kategori tersebut adalah SD, SMP, SMA, D-3, dan S-1. Jumlah responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat pendidikan SD ada 10 orang atau sebanyak 32% dari jumlah populasi responden. Tenaga kerja dengan tingkat pendidikan SD ini paling banyak bekerja pada proses pengolahan di pabrik. Tingkat pendidikan SMP terdapat 6 orang atau sebanyak 19% dari populasi responden dalam penelitian. 4 orang responden memiliki tingkat pendidikan SMA. Prosentase responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA adalah 13% dari populasi. Jenjang pendidikan D-3 dalam penelitian ini terdapat 7 orang responden atau sebanyak 16% dari populasi yang ada. 4 orang yang lainnya adalah memiliki tingkat pendidikan S-1. Responden yang berpendidikan S-1 ini sebanyak 13% dari populasi.

Berdasarkan karakteristik lama bekerja, dibagi menjadi lima kategori yaitu usia dibawah 1tahun, usia antara 1 sampai 3 tahun, rentang usia 3 sampai 6 tahun, 6 sampai 9 tahun dan usia 10 tahun keatas. Responden yang bekerja masih dibawah satu tahun ada 2 responden atau sebanyak 6% dari total responden yang ada. Responden yang bekerja antara 1 sampai 3 tahun ada 9 responden atau sebanyak 29% dari total responden yang ada. Responden yang bekerja antara 3 sampai 6 tahun ada 6 responden atau sebanyak 19% dari total responden yang ada. Responden yang bekerja antara 6 sampai 9 tahun ada 5 responden atau sebanyak 16% dari total responden yang ada. Responden yang sudah bekerja diatas 10 tahun ada 9 responden atau sebanyak 29% dari total responden yang ada

5.3 Analisis Kinerja Perusahaan

5.3.1 Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Analisis kinerja keuangan digunakan untuk mengukur posisi perusahaan dalam pengelolaan keuangannya. Aspek keuangan menjadi sangat penting karena keuangan bisa menjadi penentu keberlanjutan usaha di perusahaan. Sasaran strategis pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif keuangan adalah adanya penurunan biaya produksi, peningkatan pendapatan (profit), dan analisis rasio seperti rasio *Operating Profit Margin* (OPM), *Return On Equity* (ROE), dan *Return On Investment* (ROI).

1) Penurunan Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya yang diperlukan untuk memproduksi minyak kayu putih. Biaya produksi menjadi indikator penentu kinerja perusahaan dikarenakan dapat mempengaruhi pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan. Penurunan biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berikut merupakan biaya produksi per kilogram minyak kayu putih yang diproduksi oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, periode 2015-2017.

Tabel 5. Biaya Produksi Per Kilogram Minyak Kayu Putih di PMKP Sukun Periode 2015-2017

Tahun	Produksi (kg)	Biaya Produksi/kg	Pertumbuhan Biaya Produksi (%)
2015	75632	Rp102.799,00	-
2016	59913	Rp109.343,00	6,4
2017	74184	Rp102.727,00	-6,1

Sumber: Data PMKP Sukun-Diolah 2018

Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan produksi minyak kayu putih dari 75.632 kg menjadi 59913 kg. Penurunan produksi menyebabkan biaya produksi per kilogram minyak kayu putih meningkat. Tahun 2015 biaya produksi per kilogram minyak kayu putih adalah sebesar Rp. 102.799,00 sedangkan tahun 2016 meningkat sebanyak 6,4% atau biaya produksi minyak kayu putih per kilogram adalah sebesar Rp. 109.343,00. Penurunan produksi justru meningkatkan biaya produksi per kilogram

minyak putih di karenakan adanya biaya tetap (*fix cost*) yang dikeluarkan oleh perusahaan nilainya tetap walaupun produksinya menurun.

Periode 2016 ke tahun 2017 biaya produksi per kilogram menurun. Tahun 2016 biaya produksi per kilogram minyak kayu putih adalah sebesar Rp. 109.343,00 menurun menjadi Rp. 102.727,00. Tahun 2017 biaya produksi minyak kayu putih per kilogram menurun sebesar 6,1%. Penurunan biaya produksi ini tentu saja akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan karena dengan penurunan biaya produksi, maka keuntungan atau profit yang diterima oleh perusahaan akan meningkat.

2) Peningkatan Profit Perusahaan

Profit merupakan tujuan dari setiap organisasi bisnis atau badan usaha. Profit merupakan selisih antara penjualan di perusahaan dengan biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Tabel 6. Penentuan Harga Jual Standar Per Kilogram Minyak Kayu Putih

Kegiatan	Nilai
Biaya DKP (Daun Kayu Putih)	Rp4.176.159.363,00
Biaya Operasional	Rp1.137.342.167,00
Penyusutan	Rp731.682.580,00
Biaya Angkut	Rp0,00
Gaji Pegawai	Rp535.888.085,00
Premi Produksi	Rp0,00
Total Biaya Produksi	Rp6.581.072.195,00
HPP MKP/Kg	Rp109.343,00
HJD MKP/Kg	Rp240.000,00
Profit/Kg	Rp130.657,00

Sumber: Data PMKP Sukun - Data Diolah 2018

Penentuan harga jual produk minyak kayu putih, Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, memperhitungkan biaya produksi. Biaya produksi untuk pembelian bahan baku pembuatan minyak kayu putih yaitu daun kayu putih adalah sebesar Rp 4.176.159.363,00. Biaya daun kayu putih per ton adalah sebesar Rp 400.000,00. Biaya operasional yang diperlukan selama proses produksi adalah sebesar Rp. 1.137.342.167,00. Biaya penyusutan yang dikeluarkan adalah sebesar Rp 731.682.580,00. Besar biaya angkut adalah Rp. 0,00. Biaya gaji pegawai yang

dikeluarkan untuk pengolahan (produksi) minyak kayu putih adalah sebesar Rp. 535.888.085,00. Beban premi produksi yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 0,00.

Biaya total dalam proses produksi minyak kayu putih rata-rata per tahunnya adalah Rp. 6581.072.195,00. Harga Pokok Produksi dalam pemubuatan minyak kayu putih di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, adalah sebesar Rp 109.000,00. Harga Jual Dasar yang ditentukan untuk manual hasil produk minyak kayu putih adalah sebesar Rp. 240.000,00. Profit per kilogram dapat diperoleh dengan mengurangkan antara Harga Jual Dasar (HJD) dengan Harga Pokok Produksi (HPP). Profit perkilogram minyak kayu putih adalah sebesar Rp. 130.657,00. Perkembangan profit di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Pertumbuhan Profit Di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017

Tahun	Produksi (kg)	Profit/Kg	Pertumbuhan Profit (%)
2015	75632	Rp9.881.850.224	-
2016	59913	Rp7.829.089.459	-20,8
2017	74184	Rp9.694.020.335	23,8

Sumber: Data PMKP Sukun – Data Diolah 2018

Tahun 2015 ke tahun 2016 Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami penurunan profit. Penurunan profit tersebut dikarenakan adanya penurunan produksi minyak kayu putih yang dialami oleh PMKP Sukun. Profit yang dicapai oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2015 adalah sebesar Rp. 9.881.850.224,00. Profit yang dicapai oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2016 adalah sebesar Rp. 7.829.089.459,00. Periode tahun 2015 ke tahun 2016 Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, mengalami penurunan profit sebesar 20,8%.

Tahun 2016 ke tahun 2017 Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami penurunan profit. Penurunan profit tersebut dikarenakan adanya penurunan produksi minyak kayu putih yang dialami oleh PMKP Sukun. Profit yang dicapai oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2016 adalah sebesar Rp. 7.829.089.459,00. Profit yang dicapai oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2017 adalah sebesar Rp. 9.694.020.335.

Periode tahun 2016 ke tahun 2017 Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, mengalami peningkatan profit sebesar 23,8%.

Peningkatan profit dari tahun 2016 ke tahun 2017 disebabkan oleh peningkatan produksi yang terjadi. Peningkatan produksi ini menyebabkan adanya peningkatan penjualan dan peningkatan profit. Tahun 2016, pohon kayu putih menghasilkan daun muda yang rendemnya rendah. Hal ini terjadi karena adanya pengaruh musim hujan yang berkepanjangan. Kondisi tahun 2017 kondisi mulai membaik dan produksi kembali meningkatkan. Selain itu, tenaga kerja luar pabrik (pesanggem) juga mulai dikurangi sehingga biaya produksi dapat diperkecil. Penurunan biaya produksi ini akan berimplikasi pada peningkatan profit yang diperoleh perusahaan.

3) *Operating Profit Margin* (OPM)

Operating profit margin merupakan rasio yang membandingkan laba operasi sebelum bunga dan pajak yang dihasilkan setiap rupiah penjualan. Rasio ini menunjukkan kemungkinan terjadinya pemborosan dalam kegiatan operasi perusahaan. Rincian *Operating Profit Margin* di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada periode 2015-2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 8. *Operating Profit Margin* (OPM) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017

Tahun	Penjualan Bersih	Penjualan	OPM
2015	Rp9.881.850.224	Rp18.151.680.000	0,54 atau 54%
2016	Rp7.829.089.459	Rp14.379.043.200	0,54 atau 54%
2017	Rp9.694.020.335	Rp17.804.208.000	0,54 atau 54 %

Sumber : Data PMKP Sukun – Data Diolah 2018

Tahun 2015, *Operating Profit Margin* di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 0,54 atau 54%, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,00 penjualan yang dilakukan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun akan menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 0,54. Tahun 2016, *Operating Profit Margin* di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 0,54 atau 54%, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,00 penjualan yang dilakukan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun akan menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 0,54.

Tahun 2017, Operating Profit Margin di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 0,54 atau 54%, hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,00 penjualan yang dilakukan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun akan menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 0,54. Rata-rata nilai *Operating Profit Margin* (OPM) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 0,54 yang menunjukkan bahwa Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mampu menghasilkan profilitas yang tinggi karena keuntungan yang diperoleh perusahaan lebih dari 50% dari penjualan.

4) *Return on Equity* (ROE)

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan perusahaan karena rasio ini mampu menggambarkan kepentingan pemegang saham. Berikut ini adalah rincian ROE di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun selama periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 9. *Return On Equity* (ROE) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017

Tahun	Laba Setelah Pajak	Modal	ROE
2015	Rp7.630.956.216	Rp9.881.850.224	0,77 atau 77%
2016	Rp6.199.029.201	Rp7.829.089.459	0,79 atau 79%
2017	Rp7.491.630.913	Rp9.694.020.335	0,77 atau 77%

Sumber : Data PMKP Sukun – Data Diolah 2018

Tahun 2015 nilai ROE di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 77% atau 0,77. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,77. ROE di PMKP Suku lebih dari 50%, sehingga menunjukkan bahwa pengembalian modal di PMK Sukun sudah baik dan layak untuk dilakukan investasi.

Tahun 2016 nilai ROE di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 79% atau 0,79. tahun 2016 ROE di PMKP Sukun mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Nilai ROE 0,79 tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP)

Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,79. ROE di PMKP Suku lebih dari 50%, sehingga menunjukkan bahwa pengembalian modal di PMK Sukun sudah baik dan layak untuk dilakukan investasi.

Tahun 2017 nilai ROE di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 77% atau 0,77. Tahun 2017 ROE di PMKP Sukun mengalami penurunan dari tahun 2016. Nilai ROE 0,79 tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,79. ROE di PMKP Suku lebih dari 50%, sehingga menunjukkan bahwa pengembalian modal di PMK Sukun sudah baik dan layak untuk dilakukan investasi.

5) *Return On Investment* (ROI)

ROI adalah alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. ROI digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh (laba) secara keseluruhan. Menurut Kuncoro (2002), selain merupakan ukuran profitabilitas bank ROI sekaligus merupakan indikator efisiensi manajerial bank yang mengindikasikan kemampuan manajemen dalam mengelola aset-asetnya untuk memperoleh keuntungan. Berikut ini adalah ROI yang dihasilkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun selama periode 2015-2017.

Tabel 10. *Return On Investment* (ROI) di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Periode 2015-2017

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROI
2015	Rp7.630.956.216	Rp24.515.501.824	31% atau 0,32
2016	Rp6.199.029.201	Rp22.462.741.059	28% atau 0,28
2017	Rp7.491.630.913	Rp24.327.671.935	31% atau 0,31

Sumber : Data PMKP Sukun – Data Diolah 2018

Tahun 2015 nilai ROI di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 31% atau 0,31. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,31.

Tahun 2016 nilai ROI di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 28% atau 0,28. Tahun 2016 ROI di PMKP Sukun mengalami

penurunan dari tahun sebelumnya. Nilai ROI 0,28 tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,28.

Tahun 2017 nilai ROI di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 31% atau 0,31. Tahun 2017 ROI di PMKP Sukun mengalami peningkatan dari tahun 2016. Nilai ROI 0,31 tersebut menunjukkan bahwa setiap modal Rp. 1,00 yang dikeluarkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, akan menghasilkan sebesar Rp. 0,31.

5.3.2 Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Pelanggan memegang peranan dalam menentukan kinerja perusahaan. Pelanggan merupakan pihak yang membeli produk hasil produksi perusahaan dan tentu saja pelanggan akan mendatangkan profit bagi perusahaan. Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh tentu saja tidak melupakan perspektif pelanggan sebagai komponen penilaian kinerja perusahaan. Sasaran strategis yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan adalah pangsa pasar dan retensi atau pertumbuhan pelanggan.

1) Pangsa Pasar

Pangsa pasar (*market share*) menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasi oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu. Setiap perusahaan menginginkan agar posisi pangsa pasar perusahaan adalah tinggi. Pangsa pasar dapat menjadi tolok ukur bagaimana pelanggan puas dan loyal terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Tabel 11. Pangsa Pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, Periode Tahun 2015-2017

Tahun	Penjualan PMKP Sukun (Ton)	Penjualan Perhutani (Ton)	Pangsa Pasar PMKP Sukun (%)
2015	75,632	290	26,1
2016	59,913	187	32,0
2017	74,184	287	25,8

Sumber: Annual Report Perum Perhutani – Data Diolah 2018

Tahun 2005 penjualan yang diperoleh oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebanyak 75,623 ton minyak kayu putih. Penjualan pada tahun minyak kayu putih oleh Perum Perhutani pada tahun 2015 adalah sebanyak 290 ton. Pangsa pasar yang diperoleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2015 adalah sebesar 26,1% .

Penjualan minyak kayu putih pada tahun 2016 oleh Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah sebanyak 59,913 ton. Perum Perhutani pada tahun 2016 mampu menjual produk minyak kayu putih sebanyak 187 ton. Posisi pangsa pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2016 adalah sebesar 32 %.

Perum Perhutani pada tahun 2017, mampu menjual produk minyak kayu putih sebanyak 287 ton. Penjualan produk sulingan minyak kayu putih yang dilakukan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2017 adalah sebanyak 74,184 ton. Posisi pangsa pasar yang diperoleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2017 adalah sebesar 25,8%.

Pangsa pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2015 adalah sebesar 26,1%. Tahun 2016 pangsa pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami peningkatan menjadi 32,0%. Pangsa pasar Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami peningkatan walaupun produksi minyak kayu putih menurun. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut penjualan minyak kayu putih nasional memang mengalami penurunan, akan tetapi penurunan yang dialami oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun lebih sedikit dibandingkan PMKP lainnya. Tahun 2016 ke tahun 2017 pangsa pasar Pabrik Minyak Kayu Putih menurun dari 32,0% menjadi 25,8%.

2) Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan menjadi sasaran strategis dalam menilai kinerja perusahaan. pertumbuhan pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan mampu memberikan kepuasan pelanggan dan juga loyalitas pelanggan. Pelanggan dari Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah perusahaan-perusahaan distributor minyak kayu putih. Berikut ini merupakan pertumbuhan pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2015 – 2016.

Tabel 12. Pertumbuhan Pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Tahun 2015 - 2016

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan Pelanggan (%)
2015	5	-
2016	6	20
2017	7	17

Sumber : Data Pelayanan Penjualan PMKP Sukun – Data Diolah 2018

Tahun 2015 jumlah pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih adalah sebanyak 5 distributor. Tahun 2016, terdapat penambahan 1 distributor sehingga jumlah pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun meningkat menjadi 6 distributor. Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2015 menuju tahun 2016 di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 20%.

Tahun 2017 terjadi penambahan kembali sebanyak 1 distributor. Jumlah Pelanggan pada tahun 2017 di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebanyak 7 distributor. Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2016 ke tahun 2017 adalah sebanyak 17%. Berikut ini adalah daftar distributor yang menjadi pelanggan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun :

- a. CV. Mustika Rimba
- b. CV. Sumber Alam
- c. CV. Karya Nyata
- d. CV. Sejahtera Mandiri
- e. CV. Samudra Sohibatama
- f. PT. Luck Soil Indonesia
- g. PT. Sri Rejeki Putra Mandiri

5.3.3 Analisis Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal perusahaan mengukur sejauh mana perusahaan mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Sasaran strategis untuk melakukan pengukuran pada perspektif bisnis internal adalah proses operasi dan pemberian inovasi pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Uraian mengenai masing-masing sasaran strategis adalah sebagai berikut.

1) Proses

Analisis proses digunakan untuk melihat seberapa efisien proses produksi yang dilakukan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Indikator yang digunakan adalah menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). Menurut Saftiana (2007), analisis MCE dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan melalui perbaikan yang bertujuan untuk mencapai *cost effectiveness*. Analisis dilakukan langsung terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan yang dirumuskan dalam bentuk data waktu yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas. Waktu aktivitas tersebut mencerminkan berapa banyak sumber daya dan biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja dan efektivitas pada perusahaan. Analisis MCE yaitu keputusan dilakukan untuk menurunkan biaya produksi.

Waktu pengolahan meruakan waktu yang dibutuhkan untuk pengolahan bahan baku yaitu daun kayu putih menjadi bahan jadi yaitu minyak kayu putih. Satu kali siklus pengolahan di Pabrik Minyak Kayu Putih membutuhkan waktu selama 6 jam. Waktu penyelesaian merupakan waktu pengolahan ditambah waktu gerakan ditambah waktu inspeksi dan waktu tunggu.

Waktu gerakan merupakan waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan bahan baku dari stasiun kerja satu ke stasiun kerja lainnya. Waktu gerakan yang dilakukan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun diantaranya adalah waktu yang dibutuhkan dari bahan baku tiba di pabrik sampai dengan penataan kapling sehingga daun kayu putih siap untuk dimasak. Waktu gerakan di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun berlangsung sekitar 5 jam. Waktu Inspeksi merupakan waktu untuk memastikan kualitas produk dengan segenap pengujian misalnya pengujian kadar air, berat jenis, dan kadar cineol. Waktu Inspeksi di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun berlangsung sekitar 3 jam. Waktu tunggu merupakan waktu dikirimnya produk dari gudang ke palanggan. Waktu tunggu rata-rata adalah sekitar 5 jam. Dari waktu tersebut dapat dihitung nilai MCE sebagai berikut:

$$MCE = \frac{6}{6 + 5 + 3 + 5} \times 100 \% = 31\%$$

Nilai MCE di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah sebesar 31%, yang menunjukkan bahwa masih terdapat kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah kepada konsumen. Menurut Mulyadi (2003), suatu proses pembuatan produk

menghasilkan *cycle effectiveness* sebesar 100%, maka aktivitas bukan penambah nilai telah dapat dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga pelanggan produk tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas-aktivitas yang bukan penamban nilai. Apabila proses pembuatan produk menghasilkan *cycle effectiveness* kurang dari 100%, maka proses pengolahan produk masih mengandung aktivitas-aktivitas yang bukan penambah nilai bagi pelanggan.

Proses produksi yang terjadi di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun masih belum efisien. Waktu penyelesaian masih sangat jauh jaraknya dengan waktu pengolahan. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidak efisienan ini salah satunya disebabkan karena belum adanya pendawalan. Hal ini menyebabkan kadangkala terjadi penimbunan daun dan waktu tungguanya semakin lama sehingga akan menurunkan rendemen daun kayu putih.

2) Inovasi

Proses Inovasi merupakan tahap dimana perusahaan berusaha mengembangkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan berusaha untuk menciptakan produk baru sesuai kebutuhan pelanggan yang sudah ada maupun kepada pelanggan potensial. Tahap inovasi disebut pula sebagai tahapan pengembangan produk baru. Selain pengembangan produk baru, proses inovasi juga dapat dilakukan dengan memodifikasi produk yang sudah ada agar lebih terlihat menarik. Salah satu contoh pemberian inovasi adalah penciptaan kemasan yang menarik bagi pelanggan.

Sepanjang periode tahun 2015 – 2017, belum dilakukan proses inovasi ataupun pertambahan produk baru oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun. Produk yang dihasilkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah minyak kayu putih hasil sulingan dari daun kayu putih. Sisa atau limbah daun kayu putih setelah disuling dibuat menjadi bricket yang digunakan sebagai bahan bakar untuk proses pemasakan minyak kayu putih. Produk minyak kayu putih juga tidak dikemas, melainkan hanya di masukkan kedalam wadah jerigen kemudian dijual ke distributor atau perusahaan pengemas. Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun memang memiliki divisi riset dan pengembangan, akan tetapi sampai dengan saat ini divisi tersebut hanya berperan dalam pengukuran berat jenis

minyak kayu putih dan melihat kadar cineol yang terdapat pada minyak kayu putih.

5.3.4 Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan poses yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Menurut Soetjipto (1997), tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan atau industri agar belajar sekaligus mendorong pertumbuhan. Sasaran strategis yang dimasukkan kedalam perspektif ini adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Uraian mengenai masing-masing sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut.

1) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya (Husain, 2008). Analisis kepuasan pelanggan pada penelitian ini adalah menggunakan analisis *Customer Satisfaction Index* (CSI). Langkah awal dalam analisis kepuasan karyawan adalah pengujian validitas dan realibilitas terhadap instrumen penelitian. Berikut hasil pengujian validitas terhadap instrumen penelitian.

Tabel 13. Hasil Pengujian Validitas Indeks Kepuasan Karyawan

Konsep	Variabel	Sig. (2-tailed)	Validitas
Kepentingan (<i>Importance</i>)	Gaji	0,00	Valid
	Kompensasi	0,00	Valid
	Lingkungan	0,00	Valid
	Pelatihan	0,00	Valid
	Kepemimpinan	0,00	Valid
Kinerja (<i>Performance</i>)	Gaji	0,00	Valid
	Kompensasi	0,00	Valid
	Lingkungan	0,00	Valid
	Pelatihan	0,00	Valid
	Kepemimpinan	0,018	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Menurut Sugiono (2008), instrument penelitian akan dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Instrumen penelitian akan dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel (r hitung $<$ r tabel). Pengujian validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua instrumen pertanyaan baik di tingkat kepentingan (*importance*) maupun kinerja (*performance*) sudah valid. Hal ini bisa dilihat dari nilai probabilitas (*Sig. 2-tailed*) lebih kecil dari nilai α (0,05). Setelah dilakukan pengujian validitas dan sudah didapatkan data yang valid, uji yang dilakukan selanjutnya adalah uji realibilitas. Hasil pengujian realibilitas pada instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Realibilitas Indeks Kepuasan Karyawan

Keterangan	Cronbach's Alpha	Realibilitas
Kepentingan	0,642	Reliabel
Kepuasan	0,634	Reliabel

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Uji realibilitas merupakan suatu uji untuk melihat konsistensi pada instrumen penelitian. Reliabilitas alat ukur adalah ketetapan atau keajegan alat tersebut dalam mengukur apa yang diukurnya. Hasil pengujian realibilitas pada instrumen penelitian menunjukkan nilai *Alpha Chronbach's* tingkat kepentingan (*importance*) adalah sebesar 0,642 dan nilai *Alpha Chronbach's* pada tingkat kinerja (*performance*) adalah sebesar 0,643. Menurut Riton (2006), nilai Alpha Chronbach's 0,61-0,80 adalah termasuk kedalam kategori reliabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian pada tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) sudah reliabel.

Tabel 15. Perhitungan Kepuasan Karyawan dengan CSI

Variabel	Rata-Rata Kepentingan (I)	Rata-Rata Kepuasan (P)	Skor (I x P)
Gaji	4,419	3,710	16,394
Kompensasi	4,323	3,516	15,199
Lingkungan	4,226	4,323	18,266
Pelatihan	3,968	4,226	16,767
Kepemimpinan	4,097	4,129	16,916
Jumlah	21,032	19,903	83,542

Sumber: Data Primer – Diolah 2018

Kepuasan karyawan dalam penelitian ini menggunakan lima variabel yang akan diamati. Variabel-variabel tersebut adalah gaji, kompensasi, lingkungan kerja, pelatihan ketrampilan, dan gaya kepemimpinan perusahaan. Penilaian kepuasan konsumen dilakukan dengan menggunakan metode CSI (*Customer Satisfaction Indeks*), sehingga menggunakan komponen kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*). Variabel gaji, dan kompensasi memiliki tingkat kepentingan yang lebih besar dari pada tingkat kinerjanya. Hal ini bisa menjadi potensi ketidakpuasan karyawan. Variabel lingkungan kerja, pelatihan ketrampilan, dan gaya kepemimpinan memiliki tingkat kinerja yang lebih besar dari pada tingkat kepentingannya. Hal ini memberikan potensi kepuasan pada karyawan. Perhitungan tingkat kepuasan karyawan dengan metode *Customer Satisfaction Indeks* (CSI) adalah sebagai berikut:

$$CSI = \frac{83,542}{21,032} \times 100 \% = 79,4 \%$$

Hasil nilai perhitungan *Customer Satisfaction Indeks* (CSI) adalah sebesar 79,4%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan konsumen adalah sebesar 79,4%. Nilai 79,4% menunjukkan bahwa secara umum karyawan yang bekerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun sudah puas terhadap perusahaan. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan variabel yang perlu dilakukan perbaikan adalah variabel pemberian gaji dan kompensasi. Hal ini dikarenakan pada variabel gaji dan kompensasi memiliki tingkat kepentingan yang lebih besar dari pada tingkat kinerja perusahaan, sedangkan yang harus dipertahankan adalah variabel lingkungan kerja, pelatihan ketrampilan, dan juga gaya kepemimpinan perusahaan karena memiliki nilai kinerja yang lebih besar dari tingkat kepentingannya.

2) Retensi Karyawan

Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2008). Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan

memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan” (Lockwood, 2006).

Retensi karyawan merupakan perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan tetap dalam perusahaan. Selama periode tahun 2016 di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKM) Sukun tidak terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan terhadap perusahaan adalah 100%, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menjaga retensi karyawan. Tahun 2017 di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami penurunan jumlah tenaga kerja tidak tetap. Nilai retensi karyawan pada tahun 2017 adalah sebesar 87 %.

Menjaga tingginya retensi karyawan akan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka tentu saja *turnover* akan menjadi rendah. Dengan rendahnya *turnover*, perusahaan akan menghemat biaya-biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen. Sumarni (2011), menyatakan bahwa tingginya *employee retention* sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan. Tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi.

3) Produktivitas Karyawan

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat. Berikut ini adalah produktivitas karyawan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, tahun 2015 – 2017.

Tabel 16. Produktivitas Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun Tahun 2015-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Produksi (Kg)	Produktivitas (Kg/Karyawan)
2015	30	75632	2521
2016	30	59913	1997
2017	31	74184	2393

Sumber: Data PMKP Sukun – Data diolah 2018

Tahun 2015 jumlah produksi yang dihasilkan oleh Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 75632 kg minyak kayu putih. Jumlah karyawan yang beerja di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun pada tahun 2015 adalah sebanyak 30 orang. Produktivitas karyawan pada tahun 2015 adalah sebesar 2521 kg/karyawan.

Tahun 2016 jumlah produksi di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun menurun dari tahun 2015. Hal ini menyebabkan produktivitas kayawan di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun juga ikut menurun. Produksi minyak kayu putih tahun 2016 adalah sebanyak 59913 kg dan jumlah karyawan pada tahun tersebut adalah sebanyak 30 orang. Produktivitas karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun tahun 2016 adalah sebanyak 1997 kg/karyawan.

Tahun 2017 jumlah produksi minya kayu putih meningkat dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2016, jumlah produksi minyak kayu putih di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun tahun 2017 adalah sebanyak 74184 kg. Selain terjadi pertambahan produksi, pada tahun 2017 juga terjadi penambahan karyawan sehingga jumlah karyawan menjadi 31 orang. Produktivitas karyawan Pabrik Minyak Kayu utih (PMKP) Sukun tahun 2017 adalah sebesar 2393 kg/karyawan.

5.3.5 Penilaian Kinerja Perusahaan

Setelah dibahas kinerja perusahaan dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, selanjutnya adalah menilai kinerja manajerial perusahaan secara total dan menyeluruh. Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan bobot dari masing-masing perspektif dan sasaran strategis. Penentuan pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparion*. Metode ini digunakan untuk menilai bobot dari masing-masing perspektif yang memiliki sasaran strategis di mana setiap sasaran strategis memiliki ukuran hasil utama. Caranya adalah dengan membandingkan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya, membandingkan sasaran strategis dengan sasaran lainnya dan membandingkan antara ukuran hasil lainnya. Hasil dari pembobotan dengan metode *paired comparison* dapat dilihat bagian lampiran dalam skripsi ini.

Tabel 17. Penilaian Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun Tahun 2016

Indikator	Bobot	Realisasi	Target	Skor	Skor Akhir
Perspektif Keuangan	0,33				
a. Penurunan Biaya Produksi	0,07	0	25	0,00	0,00
b. Peningkatan Profit	0,07	0	25	0,00	0,00
c. <i>Operational Profit Margin</i> (OPM)	0,07	54	65	83,08	5,82
d. <i>Return On Equity</i> (ROE)	0,06	79	75	105,33	6,32
e. <i>Return On Investment</i> (ROI)	0,06	28	50	56,00	3,36
Perspektif Pelanggan	0,29				
a. Pangsa Pasar	0,07	32	35	91,43	6,40
b. Pertumbuhan Pelanggan	0,22	20	30	66,67	14,67
Perspektif Bisnis Internal	0,13				
a. Proses	0,07	31	40	77,50	5,43
b. Inovasi	0,06	0	2	0,00	0,00
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,25				
a. Kepuasan Karyawan	0,08	79,4	99,25	99,25	7,94
b. Retensi Karyawan	0,07	100	125	125	8,75
c. Produktivitas Karyawan	0,08	1997	2500	79,88	6,39
Total Skor Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun					65,07

Sumber: Data Primer- Data Diolah 2018

Tahun 2016, kinerja manajerial Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun adalah sebesar 65,067%. Penilaian kinerja tersebut tergolong kurang baik karena nilai kinerja perusahaan lebih kecil dari 70,00%. Perusahaan masih perlu melakukan perbaikan dari semua sasaran strategis agar kinerja perusahaan terus meningkat. Peningkatan kinerja manajerial perusahaan dapat menentukan keberlanjutan operasional perusahaan tersebut.

Tabel 18. Penilaian Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun Tahun 2017

Indikator	Bobot	Realisasi	Target	Skor	Skor Akhir
Perspektif Keuangan	0,33				
a. Penurunan Biaya Produksi	0,07	6,1	25	24,4	1,71
b. Peningkatan Profit	0,07	23,8	25	95,2	6,66
c. <i>Operational Profit Margin</i> (OPM)	0,07	54	65	83,08	5,82
d. <i>Return On Equity</i> (ROE)	0,06	77	75	102,67	6,16
e. <i>Return On Investment</i> (ROI)	0,06	31	50	62	3,72
Perspektif Pelanggan	0,29				
a. Pangsa Pasar	0,07	25,8	35	73,71	5,16
b. Pertumbuhan Pelanggan	0,22	17	30	56,67	12,47
Perspektif Bisnis Internal	0,13				
a. Proses	0,07	31	40	77,50	5,43
b. Inovasi	0,06	0	2	0,00	0,00
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,25				
a. Kepuasan Karyawan	0,08	79,4	80	99,25	7,94
b. Retensi Karyawan	0,07	87	80	108,75	7,61
c. Produktivitas Karyawan	0,08	2393	2500	95,72	7,66
Total Skor Kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun					70,89

Sumber: Data Primer- Data Diolah 2018

Nilai kinerja Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami kenaikan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Tahun 2017 nilai kinerja manajerial di Pabrik Minyak Kayu Putih Sukun adalah sebesar 71,47% atau dengan kata lain telah mengalami kenaikan sebesar 6,42%. Hal inimenunjukkan telah terjadi peningkatan kinerja manjerial anantara tahun 2016 ke tahun 2017. Kenaikan yang paling terlihat adalah kenaikan pada perspektif keuangan. Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun yang pada tahun 2016 mengalami kenaikan biaya dan penurunan profit pada tahun 2017 mampu menurunkan biaya produksi dan meningkatkan profit.

Tabel 19. Perbandingan Kinerja Tahun 2016 dengan Tahun 2017

Indikator	2016	2017	Peningkatan
Perspektif Keuangan			
a. Penurunan Biaya Produksi	0,00	1,71	1,71
b. Peningkatan Profit	0,00	6,66	6,66
c. <i>Operational Profit Margin</i> (OPM)	5,82	5,82	0,00
d. <i>Return On Equity</i> (ROE)	6,32	6,16	-0,16
e. <i>Return On Investment</i> (ROI)	3,36	3,72	0,36
Perspektif Pelanggan			
a. Pangsa Pasar	6,40	5,16	-1,24
b. Pertumbuhan Pelanggan	14,67	12,47	-2,20
Perspektif Bisnis Internal			
a. Proses	5,43	5,43	0,00
b. Inovasi	0,00	0,00	0,00
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Kepuasan Karyawan	7,94	7,94	0,00
b. Retensi Karyawan	8,75	7,61	-1,14
c. Produktivitas Karyawan	6,39	7,66	1,27
Total Skor Kinerja	65,07	70,89	

Sumber: Data Primer- Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan telah terjadi peningkatan kinerja perusahaan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Peningkatan nilai kinerja adalah sebanyak 5,82. Jika dilihat dari masing-masing indikator penyusun *Balanced Scorecard*, terdapat beberapa indikator yang mengalami peningkatan, penurunan dan bahkan ada yang tetap atau stagnan. Peningkatan kinerja terjadi pada penurunan biaya produksi, peningkatan profit, ROI (*Return on Investment*), dan produktivitas karyawan. Peningkatan pada kinerja keuangan disebabkan karena peningkatan produksi minyak kayu putih yang dihasilkan oleh PMKP Sukun, dan juga penggunaan biaya produksi yang lebih efisien.

Selain terjadi peningkatan, juga terdapat beberapa indikator yang mengalami stagnan atau tidak mengalami perubahan. Indikator yang stagnan

antara tahun 2016 ke tahun 2017 adalah OPM (*Operating Profit Margin*), proses, inovasi dan kepuasan karyawan. Indikator yang mengalami penurunan kinerja adalah ROE (*Return on Equity*), pangsa pasar, pertumbuhan pelanggan, dan retensi karyawan. Penurunan pangsa pasar dan pertumbuhan pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan sejenis mengalami pertumbuhan yang lebih baik. Indikator yang mengalami penurunan ini dapat menjadi acuan untuk melakukan perbaikan kinerja.

5.4 Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan

5.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan merupakan analisis yang digunakan untuk melihat seberapa pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja manajerial perusahaan. Data dalam analisis ini diperoleh dengan melakukan wawancara kepada responden terhadap perspektif dalam analisis *Balanced Scorecard*. Data yang diperoleh berupa data skala likert 1-5. Pengujian awal yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian.

Tabel 20. Hasil Uji Validitas Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan

Konsep	Indikator	Sig. (2-tailed)	Validitas
Keuangan (X1)	X11	0,00	Valid
	X12	0,00	Valid
	X13	0,00	Valid
	X14	0,00	Valid
Pelanggan (X2)	X21	0,00	Valid
	X22	0,00	Valid
	X23	0,00	Valid
Bisnis Internal (X3)	X31	0,00	Valid
	X32	0,00	Valid
	X33	0,00	Valid
Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)			Valid
	X41	0,00	
	X42	0,00	Valid
	X43	0,00	Valid

Tabel 20. Lanjutan

Konsep	Indikator	Sig. (2-tailed)	Validitas
Kinerja Manajerial (Y)	Y1	0	Valid
	Y2	0	Valid
	Y3	0	Valid
	Y4	0	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Uji validitas merupakan suatu uji untuk melihat ke validan atau keabsahan data hasil penelitian. Menurut Sugiono (2008), instrument penelitian akan dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Instrumen penelitian akan dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel (r hitung $<$ r tabel). Pengujian validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua instrumen pertanyaan baik sudah valid. Hal ini bisa dilihat dari nilai probabilitas (*Sig. 2-tailed*) lebih kecil dari nilai α (0,05). Setelah dilakukan pengujian validitas dan sudah didapatkan data yang valid, uji yang dilakukan selanjutnya adalah uji realibilitas. Hasil pengujian realibilitas pada instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 21. Hasil Uji Realibilitas Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan

Konsep	Chronbach's Alpha	Realibilitas
Keuangan	0,619	Reliabel
Pelanggan	0,611	Reliabel
Bisnis Internal	0,641	Reliabel
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,611	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,611	Reliabel

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Uji realibilitas merupakan suatu uji untuk melihat konsistensi pada instrumen penelitian. Reliabilitas alat ukur adalah ketetapan atau keajegan alat tersebut dalam mengukur apa yang diukurnya. Hasil pengujian realibilitas pada instrumen penelitian menunjukkan nilai *Alpha Chronbach's* pada variabel keuangan adalah sebesar 0,619, variabel Pelanggan 0,611, variabel bisnis internal 0,641, variabel pertumbuhan dan pembelajaran 0,611 dan variabel kinerja 0,611. Menurut Riton (2006), nilai Alpha Chronbach's 0,61-0,80 adalah termasuk

kedalam kategori reliabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian sudah reliabel.

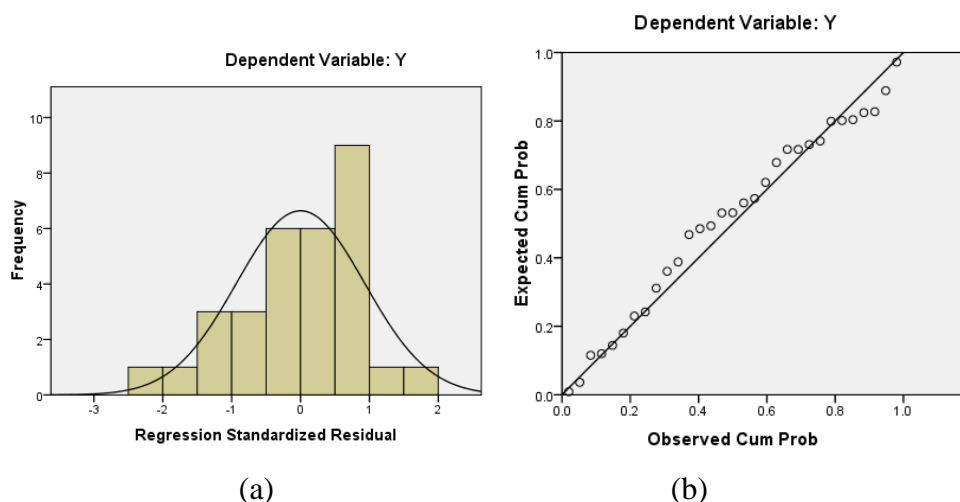
Setelah data sudah melalui uji validitas dan realibilitas, maka langkah selanjutnya adalah dilakuan analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk melihat pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial perusahaan. Data yang dapat dilakukan analisis regresi adalah data interval dan data rasio, namun data dalam penelitian ini adalah data ordinal oleh karena itu terlebih dahulu data harus dilakukan transformasi ke skala interval. Proses transformasi data menggunakan metode MSI (*Method of Succsesive Interval*). Hasil transformasi data menjadi data interval dapat dilihat pada bagian lampiran penelitian ini.

5.4.2 Uji Asusmsi Klasik

Setelah data ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan metode MSI, data siap untuk diregresikan. Sebelum data diregresikan, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik merupakan merupakan uji untuk mendapatkan parameter-parameter estimasi dari model dinamis yang dipakai dalam metode penaksiran OLS (*Ordinary Least Square*). Uji asusmsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini antara lain adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskdastisitas.

1) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Cara yang bisa ditempuh untuk menguji kenormalan data adalah dengan menggunakan Grafik Normal P-P Plot dengan cara melihat penyebaran datanya. Jika pada grafik tersebut penyebaran datanya mengikuti pola garis lurus, maka datanya normal.



Gambar 3. Uji Normalitas Data (a) Histogram (b) Scater Plot

Berdasarkan pada grafik histogram, residual data telah menunjukkan kurva normal yang membentuk lonceng sempurna. Grafik normal P-P Plot residual penyebaran data belum terlalu garis normal (garis lurus). Hal ini menunjukkan bahwa data yang akan dianalisis sudah terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel (Ghozali, 2001). Untuk dapat menentukan apakah terdapat multikolinearitas dalam model regresi pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* serta menganalisis matrix korelasi variabel-variabel bebas.

Tabel 22. Hasil Analisis Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Keuangan	0,473	2,133	Tidak terjadimultikolinearitas
Pelanggan	0,806	1,240	Tidak terjadi multikolinearitas
Bisnis Internal	0,471	2,122	Tidak terjadi multikolinearitas
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,751	1,332	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Masing-masing variabel memiliki nilai *Tolerance* lebih besa dari 0,1 dan VIF lebih kecil dari 10. Nilai *Tolerance* pada atribut keuangan adalah 0,473, pelanggan 0,806, bisnis internal 0,471, pertumbuhan dan pembelajaran 0,751. *Tolerance* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,1 mengindikasikan bahwa data terbebas dari multikolineritas. Nilai *Tolerance* pada atribut keuangan adalah 2,133, pelanggan 1,240, bisnis internal 02,122, pertumbuhan dan pembelajaran 1,332. VIF masing-masing variabel memiliki nilai lebih kecil dari 10 mengindikasikan bahwa data terbebas dari multikolineritas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa data yang akan diregresikan sudah terhindar dari multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Tabel 23. Hasil Uji Heteroskedastisitas Data

Variabel	Sig.	Keterangan
Keuangan	0,863	Tidak terjadi heteroskedstisitas
Pelanggan	0,981	Tidak terjadi heteroskedstisitas
Bisnis Internal	0,46	Tidak terjadi heteroskedstisitas
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,895	Tidak terjadi heteroskedstisitas

Sumber: Data Hasil Olahan Alat Analisis 2018

Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa tidak satupun variabel independen yang signifikannya secara statistik mempengaruhi variabel dependen atau nilai absolute residualnya. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

5.4.3 Analisis Regresi

Setelah data yang akan dianalisis sudah memenuhi syarat atau telah terhindar dari uji asumsi klasik, maka data dapat diregresikan. Uji regresi bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengelolaan keuangan, pelanggan, proses efisiensi bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial perusahaan.

1) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji secara simultan (menyeluruh) variabel-variabel independent Pengelolaan Keuangan (X1), Pelanggan (X2), Proses Bisnis Internal (X3), Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4), dengan variabel dependen kinerja manajerial perusahaan (Y). Berikut ini meruakan hasil uji t data hasil penelitian.

Tabel 24. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	106,861	4	26,715	8,815	0,00
<i>Residual</i>	78,795	26	3,031		
<i>Total</i>	185,656	30			

Sumber: Data Olahan Alat Analisis 2018

Dari hasil uji F pada penelitian ini didapatkan nilai F hitung sebesar 8,815 dengan angka signifikansi (P value) sebesar 0,000. Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$). Angka signifikansi (P value) sebesar $0,000 < 0,05$. Dari nilai tersebut, maka hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan apabila *Balanced Scorecard* diterapkan secara berkala maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap perkembangan kinerja manajerial perusahaan. Pengelolaan Keuangan (X1), Pelanggan (X2), Proses Bisnis Internal (X3), Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4), secara simultan atau bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. Hal ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Faishol (2016), yang menyatakan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2) Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (pengelolaan keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran) akan diikuti oleh variabel terikat (kepuasan konsumen) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2005).

Tabel 25. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Keterangan	Nilai
<i>R</i>	0,759
<i>R Square</i>	0,576
<i>Ajusted R Square</i>	0,510
<i>std. Error of the Estimate</i>	1,7408

Sumber: Data Olahan Alat Analisis 2018

Nilai Adjusted R^2 adalah sebesar 0,510. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel independent (Pengelolaan Keuangan (X1), Pelanggan (X2), Proses Bisnis Internal (X3), Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)) dapat menjelaskan variabel dependent (kinerja manajerial perusahaan) sebesar 51%, sedangkan sisanya diterangkan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3) Uji t

Uji t digunakan untuk menguji ada atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent Pengelolaan Keuangan (X1), Pelanggan (X2), Proses Bisnis Internal (X3), Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4), dengan variabel dependen kinerja manajerial perusahaan (Y). Berikut ini meruakan hasil uji t data hasil penelitian.

Tabel 26. Hasil Uji t

<i>Model</i>	<i>Unstd. Coefficient</i>		<i>Std. Coefficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>Constant</i>	1,297	1,467		0,844	0,385
X1	0,412	0,193	0,424	2,138	0,042
X2	0,392	0,177	0,312	2,221	0,035
X3	-0,125	0,237	-0,101	-0,529	0,601
X4	0,388	0,185	0,318	2,099	0,046

Sumber: Data Olahan Alat Analisis 2018

Uji t digunakan untuk melihat apakah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Dasar untuk mengetahui adalah dari nilai signifikansinya. Apabila nilai sig. <0,05, maka dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan. Hasil tersebut dapat dibuat pemodelan sebagai berikut:

$$Y = 1,297 + 0,412 X1 + 0,392 X2 - 0,125 X3 + 0,388 X4$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manjerial Perusahaan

X1 = Kinerja Perspektif Keuangan

X2 = Kinerja Perspektif Pelanggan

X3 = Kinerja Perspektif Bisnis Internal

X4 = Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a) Kinerja Perspektif Keuangan (X1)

Perspektif keuangan memiliki nilai signifikansi 0,042 yang menunjukkan bahwa apabila *Balanced Scorecard* diterapkan secara berkala, maka perspektif keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan karena nilai sig.<0,05. Nilai koefisien regresi pada perspektif keuangan menunjukkan nilai 0,412 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kinerja perspektif keuangan sebesar 1% mampu meningkatkan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,412%. Menurut Rangkuti (2011) kinerja keuangan berpengaruh dalam menentukan kinerja perusahaan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan informasi mengenai tindakan ekonomis yang akan diambil. Haeder (2017) juga menyatakan bahwa kinerja keuangan memberikan pengaruh yang positif bagi nilai perusahaan, karena dengan pengelolaan keuangan yang

baik akan meningkatkan kepemilikan saham bagi pihak manajerial dan akan memotivasi pihak manajemen untuk mendapatkan *return* atas usahanya.

b) Kinerja Perspektif Pelanggan (X2)

Perspektif pelanggan memiliki nilai signifikansi 0,035 yang menunjukkan bahwa apabila *Balanced Scorecard* diterapkan secara berkala, maka perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan karena nilai $\text{sig.} < 0,05$. Nilai koefisien regresi pada perspektif pelanggan menunjukkan nilai 0,392 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kinerja perspektif pelanggan sebesar 1% mampu meningkatkan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,392%. Menurut Yuwono (2007) pelanggan merupakan jantungnya *Balanced Scorecard*. Perusahaan yang gagal dalam memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa oleh pelanggan, maka dalam jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan tidak akan menerima pendapatan dan bisnis akan layu atau bahkan mati. Kinerja pelanggan yang baik akan menyebabkan kinerja manajerial perusahaan juga meningkat.

c) Kinerja Perspektif Bisnis Internal (X3)

Perspektif bisnis internal memiliki nilai signifikansi 0,601 yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki tidak pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan karena nilai $\text{sig.} > 0,05$. Nilai koefisien regresi pada perspektif bisnis internal menunjukkan nilai -0,125 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kinerja perspektif bisnis internal sebesar 1% akan menurunkan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,125%. Menurut Faishol (2016), perspektif bisnis internal memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Kondisi di Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun, perspektif bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan karena di PMKP Sukun belum ada inovasi terhadap produknya, padahal inovasi merupakan sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal.

d) Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai signifikansi 0,046 yang menunjukkan bahwa apabila *Balanced Scorecard* diterapkan secara berkala, maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan karena nilai $\text{sig.} < 0,05$. Nilai koefisien regresi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan nilai 0,388 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 1% mampu meningkatkan sebesar kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,388%.



VI. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Penilaian kinerja perusahaan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun mengalami peningkatan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Nilai kinerja tahun 2016 adalah sebesar 65,07 yang menunjukkan kinerja kurang baik sedangkan tahun 2017 adalah sebesar 70,89 yang menunjukkan kinerja baik. Peningkatan kinerja terjadi pada indikator penurunan dan bahkan ada yang tetap atau stagnan. Peningkatan kinerja terjadi pada penurunan biaya produksi, peningkatan profit, ROI (*Return on Investment*), dan produktivitas karyawan. Kinerja yang mengalami stagnan adalah OPM (*Operating Profit Margin*), proses, inovasi dan kepuasan karyawan. Indikator yang mengalami penurunan kinerja adalah ROE (*Return on Equity*), pangsa pasar, pertumbuhan pelanggan, dan retensi karyawan.
2. Berdasarkan persepsi karyawan *Balanced Scorecard* apabila diterapkan secara berkala berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial perusahaan. Secara simultan, *Balanced Scorecard* berpengaruh sebesar 51% terhadap kinerja perusahaan, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain diluar model. Setiap terjadi perbaikan pengelolaan keuangan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,412%. Setiap terjadi peningkatan pelanggan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,392%. Setiap terjadi efisiensi bisnis internal sebesar 1%, maka akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,125%. Setiap terjadi peningkatan pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja manajerial perusahaan sebesar 0,388%.

6.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa rekomendasi untuk perusahaan sebagai berikut:

1. Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Sukun perlu melakukan evaluasi kinerja dan menerapkan *Balanced Scorecard* secara berkala, karena penerpan

Balanced Scorecard yang dilakukan secara berkala akan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Perusahaan perlu memberikan inovasi terhadap produk minyak kayu putih yang dihasilkan misalnya dengan pengemasan, pemberian potongan harga, dan meningkatkan kualitas pelayanan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan pangsa pasar perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Bambang. 2010. *Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) dalam Mengurangi Non Value Added Activities*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arsyanti, Anggoro Budi. 2007. Pengukuran Kinerja Strategic Business Unit (SBU) Perbesaran PT Pertani (Persero) Dengan Konsep Balanced Scorecard. Departemen Sosial-Ekonomi, Institut Pertanian Bogor
- Ayesha Farooq , Zareen Hussain. 2011. Balanced Scorecard Perspective On Change And Performance: A Stuffy Of Selected Indian Companies. *Journal of Global Strategic Management*, volume 5, No 2
- BPS Ponorogo. 2014. *Ponorogo dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Ponorogo. (www.ponorogokab.bps.go.id, diakses 12 Desember 2017)
- Brigham F. Eugene dan Houston, Joel. 2010. *Dasar – Dasar Manajemen Keuangan : Assetials Of Financial Management*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dewa, Aditya Putra, Sonang Sitohang. 2015. Analisis Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur TBK di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*. Volume 4, Nomor 3, Maret 2015.
- Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Faishol, Ahmad. 2016. Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan). *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*. Vol.1. No.1, Februari 2016
- Fitriani, Wahidatul Rizqi, Sulistinah. 2016. Eksistensi Pesanggem di Industri Minyak Kayu Putih Dusun Sukun Desa Sidoharjo Kecamatan Pulung Ponorogo. *Swara Bhumi*. Volume 1, Nomor 2, 2016.
- George Giannopoulos, Andrew Holt , Ehsan Khansalar. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 14
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guether, E. 2006. *Minyak Atsiri*, Jilid I. Diterjemahkan oleh S. Katren. Jakarta: UI Press
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia, Bogor.

- Header, Maswar Patuh Riyadi. 2017. Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Perusahaan dengan Good Corporate Governance sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 6, Nomor 7, Juli 2017.
- Hery. 2014. *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Husain, Umar. 2008. *Desain Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1992. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 2000. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kartikawati, et.al. 2014. *Budidaya dan Prospek Pengembangan Kayu Putih*. Bogor: IPB Press
- Kasmir. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Khatoun, Saira, Ayeshaa Farooq. 2014. Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal Of Business & Management*, Vol 2 Issue 9
- Kuncoro, Munajad. 2002. *Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: *HR's Strategic Role, SHRM Research Quarterly*
- Longdong, Febriana M. 2016. Penerapan Target Costing Dalam Perencanaan Biaya Produksi Pada Cv. Sinar Mandiri. *Jurnal EMBA* Vol.4 No.1 Maret 2016
- Malhotra, N. K. 1996. *Marketing Research An Applied Oriented Second Edition*. Prentice Hall, Inc., New jersey.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. 2008. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2003. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. 2011. *Auditing Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir. 2004. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Ke-4. Jakarta: Salemba

Empat.

- Nasution, M.N. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: PT Ghalia Indonesi
- Nawawi, Hadari. 2001. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada Offset.
- Ondrej Zizlavsky. 2014. The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal Of Technology Management and Inovation*, Volume 9, No 3
- Perhutani. 2012. Proses Menuju Perhutani Ekselen (Lapoaan Tahunan Tahun 2012). <http://perhutani.co.id>, diakses tanggal 20 Desember 2017.
- Rasyamlani, I. 2014. Pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard di pt agri halba, lumajang imam rasyamlani.
- Rahmawati, Auliya, Erik Alberto, Sumarno. 2016. Pengaruh Kompos Limbah Daun Minyak Kayu Putih Untuk Pertumbuhan Semai Tanaman Kayu Putih. *Jurnal Tanah dan Sumberdaya Lahan Vol 3 No 1*.
- Rahmawati, Novi Eka. 2011. Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam se-EKS Keresidenan Surakarta). Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Riton, P.B 2005. *Riset Statistik Parametrik : SPSS13.00 for windows*. Yogyakarta : Andi.
- Saftiana, Y., Ermadiana, dan R. Weddie Andriyanto. 2007. Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness Dalam Meningkatkan Cost Effective Pada Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 12, No. 1, Januari
- Sari, Wulan. 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Sistem Manajemen Strategis Dan Instrumen Pengukuran Kinerja Pada Restoran Papa Ron's Pizza Bogor*. Skripsi. Program Studi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Soetjipto,W. Budi. 1997. Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard. *Usahawan* No.6, Juni
- Solichah, A. D., & Saifi, M. 2015. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1–10.
- Sulistiowati, M. 2008. Evaluasi Kinerja Agroindustri Teh Pt Mitra Kerinci Dengan Metode Balanced Scorecard. Skripsi. Institut Pertanian Bogor
- Sudana, I Made. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik*. Surabaya: Erlangga.

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2011. *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*. Yogyakarta: Liberty.
- Suprpto, Budi, Hasnida Abdul Wahab, Alexander Jatmiko Wibowo. 2009. The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. *The Asian Journal of Technology Management* Vol. 2 No. 2 (2009) 76-87
- Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP- 100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002. "Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)". Diakses pada 8 Januari 2015 dari <http://www.bumn.go.id>.
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Suwardjono. 2008. *Teori Akuntansi: Perekayasaan Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tandelilin, Eduardus. 2010. *Portofolio dan Investasi Teori dan Aplikasi. Edisi pertama*. Yogyakarta : Kanisius
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Warren. 2005. *Pengantar Akuntansi*, Edisi 21. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Worawit Binden, Hajdar Mziu, Mohd Adam Suhaimi. 2014. Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, Volume 4 No. 1
- Yuwono, Sony, et al. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.